



INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

Proyecto

"Fortalecimiento de ciudadanía y construcción de una cultura de paz, convivencia y respeto a los derechos humanos de niños, niñas y jóvenes en las regiones de la Mojana y Montes de María en Colombia"

Realizado por:

DINORÁ CRISTINA CORTÉS C.

NEIDER YANETH MUNEVAR G.

10 de Abril 2023

TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS.....	4
LISTADO DE ANEXOS	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1. INTRODUCCION	12
2. DESCRIPCION DEL PROYECTO EVALUADO	13
3. ENFOQUE METODOLOGICO Y TECNICAS USADAS	14
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS	16
4.1. Criterio de Pertinencia	16
4.1.1. Pertinencia frente al contexto y la respuesta a las necesidades de los(as) titulares de derechos.....	16
4.1.2. Pertinencia frente a la gestión de riesgos y medidas de mitigación.....	19
4.1.3. Pertinencia en el diseño del marco lógico y ruta de actuación	21
4.1.4. Pertinencia frente a la contribución a los ODS y Relevancia para AeA.....	22
4.1.5. Pertinencia frente a los socios y alianzas estratégicas.....	24
4.2. Criterio de Eficiencia	27
4.2.1. Eficiencia en la Gestión financiera	27
4.2.2. Eficiencia del Recurso Humano	28
4.2.3. Eficiencia frente a los métodos y metodologías de trabajo.....	30
4.2.4. Sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto	32
4.3. Criterio de Eficacia.....	34
4.3.1. Objetivo Específico	34
4.3.2. Resultado 1: Niños, niñas, adolescentes y jóvenes empoderados en Derechos	35
4.3.3. Resultado 2: Escuela y Cultura de Paz.....	38
4.3.4. Resultado 3: Formación a Garantes en derechos y género	41
4.4. Criterio de Sostenibilidad	44

4.4.1.	Sostenibilidad Política	45
4.4.2.	Sostenibilidad Institucional	46
4.4.3.	Sostenibilidad Económica.....	46
5.	VALORACION INCORPORACION ENFOQUES TRANSVERSALES.....	47
5.1.	Enfoque de género.....	47
5.2.	Enfoque ambiental.....	49
5.3.	Enfoque de derechos	49
6.	RECOMENDACIONES	51
6.1.	A nivel de PME.....	51
6.2.	A nivel del trabajo con NNAJ	51
6.3.	A nivel del trabajo en Género	53
6.4.	A nivel del trabajo en paz y convivencia	53
6.5.	A nivel del trabajo con IE:.....	54
6.6.	A nivel del trabajo en incidencia:	54
6.7.	A nivel del trabajo con socios locales y actores institucionales	55
6.8.	A nivel operativo:	56

ABREVIATURAS

AeA	Fundación Ayuda en Acción
Ecoss	Corporación ECOSS
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
NNAJ	Niños, niñas, adolescentes y jóvenes
IE	Instituciones educativas
PEI	Plan Educativo Institucional
PMI	Plan de Mejoramiento Institucional
ETP	Escuela Territorio de Paz
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
R1	Resultado 1: Transferidas capacidades a 600 niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la apropiación, trabajo en red y la incidencia en la vigencia de sus derechos.
R2	Resultado 2: Generados procesos pedagógicos en seis (6) instituciones y/o comunidades educativas, a fin de construir, incorporar e institucionalizar la convivencia pacífica, la equidad de género y la cultura de paz.
R3	Resultado 3: 40 funcionarios/as públicos de entidades territoriales están formados/as y sensibilizados en enfoque de derechos y diferencial, con especial énfasis en derechos de la niñez y género.

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1	Matriz Ruta Metodológica
Anexo 2	Agenda Final de entrevistas
Anexo 3	Matriz análisis Planes de desarrollo
Anexo 4	Términos de referencia de la evaluación
Anexo 5	Propuesta de evaluación presentada

RESUMEN EJECUTIVO

PERTINENCIA: El equipo evaluador concluye que el proyecto fue altamente relevante por implementarse en dos regiones (Mojana Sucreña y Montes de María) fuertemente afectadas por el conflicto armado interno, con debilidad institucional, abandono estatal y altos índices de población infantil y juvenil en condiciones de desigualdad social y económica que buscan tramitar sus proyectos de vida en un entorno de paz y por fuera de la guerra. En tal sentido el proyecto le apostó a **la construcción de la paz territorial teniendo como protagonistas a los NNJA futuros sujetos(as)** del cambio social, y fortaleciendo la capacidad de respuesta de los garantes de derechos principalmente a docentes y funcionarios(as) públicos.

El proyecto acertó en implementar **la estrategia de Escuela como Territorio de Paz** para reforzar un proyecto educativo cultural hacia la convivencia pacífica, el respeto por la diferencia y las diversidades, el cuidado de los recursos del entorno y la cultura de la paz; y acertó en el diseño de la **Escuela Itinerante de paz** como espacio para el aprendizaje, el desarrollo integral y el empoderamiento de NNAJ en sus derechos. A nivel de garantes de derechos, fue altamente pertinente y relevante el diseño e implementación de los **procesos de formación a docentes, facilitadores, funcionarios(as) públicos y lideresas**, los cuales fueron bien valorados por los(as) participantes, en tanto les permitió una reflexión crítica sobre su rol como garantes, les brindó herramientas pedagógicas para su trabajo y fortaleció iniciativas concretas de promoción de derechos de NNAJ.

El proyecto se implementó en un contexto territorial caracterizado por tres situaciones complejas: La Pandemia por Covid-19 que cubrió casi toda la vida del proyecto, la ocurrencia de al menos dos paros armados y la tragedia por ola invernal en la Mojana Sucreña. Situaciones que profundizaron la pobreza y la desigualdad social y económica en estas regiones; y que afectaron de una u otra manera la implementación del proyecto en cuanto a tiempos y estrategias. Ante este contexto, AeA y el socio local **demonstraron su alta capacidad de adaptación, resiliencia e innovación para afrontar los riesgos emergentes**, y dar continuidad al plan operativo. Generaron estrategias de alivio humanitario a las poblaciones más afectadas, adaptaron metodologías para el trabajo en ambiente virtual y consolidaron con éxito **un grupo de 60 Facilitadores(as) comunitarios(as)** a través de los cuales se fortalecieron liderazgos sociales para la protección y cuidado de los NNAJ, se dotaron de herramientas de pedagogía popular, construcción de paz y equidad de género y fueron los(as) encargados(as) de diseminar la formación con sus grupos lo cual permitió alcanzar la cobertura y metas del proyecto.

En cuanto al establecimiento de alianzas con **socios y aliados**, fue altamente pertinente la participación de Ecoso como socio local implementador del proyecto en razón a su profundo conocimiento y trayectoria de trabajo en la región de la Mojana Sucreña, su reconocimiento y legitimidad social e institucional ganada, su competencia en el diseño de metodologías de educación popular que facilitaron los procesos de cambio social con NNAJ y garantes, y su compromiso con la construcción de la paz territorial en estos territorios. Igualmente, pertinente la construcción de alianzas con las IE que asumieron una activa participación, compromiso y fueron (junto con los facilitadores-as) la piedra angular para el logro de los resultados y metas del proyecto, inclusive más allá de lo previsto en su diseño. La vinculación de la Universidad de Sucre fue de alta pertinencia y relevancia por su respaldo y aval académico a los Diplomados efectuados, contribuyendo a potenciar la motivación de los(as) garantes participantes. El Colectivo de comunicaciones Línea 21 dio un importante valor agregado al proyecto, por los procesos de comunicación alternativa implementados que facilitaron la construcción de ciudadanía, paz y de memoria histórica con NNAJ. La participación emergente de la Escuela de Música Lucho Bermúdez fue clave en el Carmen de

Bolívar por su enfoque orientado a construir paz en la región desde la cultura y la música, y por las capacidades y dotaciones que dejó el proyecto que pueden tener una fuerte amplificación con los NNAJ con quienes trabajan. Si bien no fueron previstos desde el inicio, con las administraciones locales se lograron establecer algunos apoyos puntuales en cuanto a espacios y logística para el desarrollo de las actividades; sin embargo, no se logró con ellas construir alianzas estratégicas más sostenibles en clave de mejorar su gestión como garantes.

Los elementos débiles de la pertinencia del proyecto estuvieron **a nivel del diseño del marco lógico y ruta de actuación**, pues el proyecto no tuvo la suficiente estructuración, coherencia interna, complementariedad y encadenamiento, que permitiera mostrar cuál era la ruta lógica para transitar hacia el logro de los resultados y objetivos estratégicos planteados, y permitir una fácil comprensión y apropiación por parte del equipo de profesionales. Ello afectó la implementación que se centró en la realización de actividades sin un encadenamiento y complementariedad interna entre resultados, que procurara la lectura y potenciación de los efectos directos e indirectos, y los resultados emergentes que se fueron dando. Así mismo, se observó cierto vacío en el abordaje de las necesidades de NNAJ del mundo rural, pues el proyecto se enfocó principalmente en contextos urbanos, pese a que en los ejercicios de diagnósticos (previos al diseño del proyecto) se identificaron complejas situaciones de derechos en NNJA rurales; en todo caso, se reconoce el esfuerzo del proyecto en vincular a algunas IE rurales. A nivel del relacionamiento estratégico, faltó una mayor claridad en el encuadre del rol del Colectivo de Comunicaciones Línea 21 que alcanzó a afectar la comunicación fluida y articulación de procesos con el socio implementador y con AeA; es de aclarar que los resultados no se vieron afectados.

EFICIENCIA: El equipo evaluador resalta la alta eficiencia en la gestión financiera y administrativa del proyecto, y en el manejo de los recursos de la donación. Se implementaron rigurosamente los procedimientos administrativos dando cumplimiento a las normativas establecidas por AeA y el donante; y se cuenta con una clara organización de la documentación y los soportes de la inversión. Así mismo, se fortalecieron las capacidades en el socio local para la gestión financiera. Se resalta que si bien fue positivo el hecho de sobrepasar las metas de cobertura, no se realizó suficientemente un análisis del riesgo financiero que produce el aumentar dichas metas, especialmente teniendo en cuenta el contexto en el alza de precios generada por la Pandemia por Covid-19 y que ya desde el diseño algunos rubros quedaron sub-costeados; en todo caso, AeA sorteó la situación con el plus generado por el diferencial cambiario positivo, el aumento de su contrapartida y la ampliación del plazo de ejecución.

En cuanto a la gestión del recurso humano, ésta fue altamente eficiente en cuanto el equipo de profesionales que acompañó la implementación fue idóneo, con suficiencia y experiencia en el acompañamiento a NNAJ, y fuerte compromiso personal y de vocación de trabajo comunitario y con el proyecto. Los(as) profesionales de AeA y Ecosse destacan la importancia y satisfacción de haber participado en la implementación del proyecto que les permitió afianzar sus conocimientos y herramientas de trabajo; sin embargo, las evaluadoras consideran que el equipo para el trabajo de campo fue escaso dada la dimensión del proyecto en términos territoriales, poblacionales y de actividades y la rigurosidad exigida en los procesos de documentación de las mismas. A ello se suma que no se contó con una coordinación técnica ni un profesional administrativo exclusivos para la implementación del proyecto en cabeza del socio local. Fue evidente la sobrecarga de trabajo para todo el equipo del socio local y de AeA territorial.

En cuanto a la eficiencia frente a los métodos y metodologías de trabajo, estas fueron bien valorados por los(as) participantes al ser vivenciales, promover cambios en la vida cotidiana, recuperar tradiciones que se habían perdido, reconstruir la memoria histórica de sus territorios

(incluida la del conflicto armado) y fomentar el diálogo intergeneracional en torno a saberes ancestrales. En este sentido, se destaca el uso del arte y las expresiones culturales como herramienta principal del proyecto para el trabajo en paz, equidad de género y ciudadanía, aspectos relevantes porque las dos regiones están fuertemente caracterizadas por un acervo cultural invaluable que les ha permitido reafirmar su identidad colectiva y resistir al conflicto armado. El uso de herramientas de comunicación alternativa (video, podcats, cortometrajes, radio comunitaria, documentales, etc) fueron especialmente relevantes en el trabajo con jóvenes y les permitió incentivar sus liderazgos e interés por asumir un rol activo en la recuperación de su identidad cultural y memoria histórica de sus territorios, con capacidad crítica de su realidad y compromiso con la transformación y cambio social.

En cuanto al sistema de monitoreo y seguimiento, éste funcionó con altos estándares de rigurosidad en la recolección de información, buena apropiación por parte de los equipos técnicos y basado en una estrategia de acompañamiento cercano a las comunidades y sujetos(as) de derechos. Estuvo articulado al Sistema PROYECTA de AeA; el monitoreo al plan de trabajo fue permanente y sistemático mediante reuniones del Comité Técnico y rutinas de reuniones de seguimiento y hubo cumplimiento de AeA y el socio local en la entrega oportuna de los informes y sus soportes. Si bien, el sistema de PME fue eficiente, tuvo el problema que se centró en actividades y no en un seguimiento a los indicadores de objetivo específico y de cambio que permitiera hacer un análisis más cualitativo a los logros y transformaciones que se iban dando en los(as) sujetos(as) de derecho, o a las lecciones aprendidas y una lectura más compleja e inter-relacional de los resultados. Tampoco se hizo monitoreo y seguimiento a los riesgos del contexto de actuación del proyecto.

EFICACIA: El proyecto a través de los resultados y acciones si logra generar capacidades de manera simultánea en sujetos de derechos NNAJ quienes ampliaron sus conocimientos sobre sus derechos y cómo ejercerlos, y en garantes (docentes, IE, lideresas, funcionarios-as) quienes adquirieron herramientas para cualificar su capacidad de respuesta y protección de los derechos de la niñez y la promoción de la equidad de género en las regiones de La Mojana y Montes de María. NNAJ potenciaron su capacidad de reflexión personal y colectiva sobre el ejercicio de sus derechos en su propio entorno cercano (barrio, escuela y territorio), el reconocimiento del otro(a), el respeto por las diferencias, la empatía y cuidado de su entorno natural, la tramitación pacífica de los conflictos y reafirmaron su identidad colectiva. Se impulsaron liderazgos juveniles comprometidos(as) con la construcción de ciudadanía, la democracia y la paz; e incentivó su interés por conocer y actuar en los asuntos públicos de sus comunidades y municipios. Se generaron redes identitarias entre pares, espacios protectores en la escuela, comunidad y barrio; siendo la escuela el espacio más fuertemente fortalecido por el proyecto como entorno protector y garante de los derechos de NNAJ. Allí no sólo se aumentaron los conocimientos y capacidades en docentes para el manejo de herramientas innovadoras para la protección de los derechos de NNAJ y la equidad de género en la escuela; sino también se logró impactar las políticas y programas institucionales educativos (PEI, Manuales de Convivencia, Semilleros de investigación) para que incorporen un marco misional y estratégico de la escuela como un espacio constructor de paz y de equidad de género. Esta transformación en la escuela tuvo impactos en la minimización de los conflictos escolares, la mejora de la convivencia escolar y el aumento de la participación de NNAJ.

Finalmente, el proyecto fortaleció capacidades en funcionarios(as) públicos(as) y mujeres lideresas comunitarias, quienes aumentaron sus conocimientos sobre conceptos, normatividad y rutas de protección/atención en temas relacionados con violencias basadas en género y derechos de las mujeres. Si bien, los(as) funcionarios(as) lograron sensibilizarse en los temas del proyecto, el proyecto no alcanzó a impactar en la creación de políticas, programas, estrategias, presupuestos diferenciales o indicadores de gestión institucional con enfoque de

género. Si se logró, sin embargo, un fortalecimiento de algunos liderazgos comunitarios de las mujeres como agentes de cambio y con capacidad para transformar e incidir en la vida social y comunitaria.

En cuanto al cumplimiento de metas, los tres resultados sobre pasaron las metas de cobertura poblacional esperadas, y lograron una participación paritaria de niñas, mujeres jóvenes, lideresas, mujeres docentes y funcionarias públicas. Así mismo, el proyecto cumplió con las metas de capacidades instaladas y de procesos pedagógicos generados con alta relevancia social.

SOSTENIBILIDAD: La sostenibilidad política e institucional del proyecto tiene mayor probabilidad de logro a futuro con las IE (R2), teniendo en cuenta que éstas ajustaron sus PMI con visión trienal; sin embargo, se requiere continuar acompañándoles para fortalecer mucho más los procesos de aula, la vinculación la comunidad educativa, la garantía de recursos que contribuyan a consolidar los proyectos o semilleros nacientes, y la vinculación con las Secretarías de educación. Desde la mirada de la política territorial, los planes de desarrollo municipal 2020 – 2023 de los municipios focalizados, éstos incluyen políticas, programas y estrategias a favor de la participación ciudadana de jóvenes, acciones para el impulso de la equidad de género y la prevención de violencias; los cuales son susceptibles de articular con lo logrado en el proyecto y potenciar conjuntamente entre AeA, institucionalidad y el socio local a fin de elevar la sostenibilidad política en lo que resta de meses de culminación de los periodos; también se abre un campo de oportunidad con las próximas elecciones de mandatarios regionales y locales. Desde la institucionalidad de AeA, la nueva mirada y reorientación de su trabajo territorial les permitirá encaminar un trabajo hacia la construcción de alianzas estratégicas con distintos actores presentes en el territorio públicos, privados, de la sociedad civil, de otras cooperaciones internacionales, que les permita sumar esfuerzos, complementar acciones, ampliar coberturas poblacionales y/o territoriales, fortalecer capacidades en los NNAJ, las mujeres y las poblaciones excluidas y con ello que logren generar mayor incidencia política sobre quienes tienen la obligación y la competencia para brindar respuestas adecuadas a sus necesidades y la realización de sus derechos económicos, sociales y culturales.

ENFOQUES TRANSVERSALES. El proyecto tuvo una buena incorporación del **enfoque de género** en coherencia con el compromiso institucional de AEA frente a la justicia de género, porque garantizó una persona especialista en género que orientó y acompañó su incorporación. Se logró una participación paritaria y acceso a todas las acciones del proyecto por parte de mujeres y niñas. Los contenidos de las formaciones y del fortalecimiento tuvieron en cuenta los temas sensibles de los asuntos de género y se intencionó la reflexión crítica frente a temas como las violencias basadas en género, los obstáculos en el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, y la discriminación por género. Se destaca la participación de hombres en los procesos formativos para profundizar en la reflexión sobre la responsabilidad compartida de generar cambios frente a las desigualdades e inequidades de género y la eliminación de las violencias contra mujeres y niñas. También se garantizaron condiciones para la participación sostenida de las mujeres en las actividades de formación; y se potenció el tejido social entre lideresas sociales de las dos regiones. Pese a este importante ejercicio, el proyecto adoleció de indicadores de género en su formulación que permitiera medir el logro en la equidad e igualdad esperada o sobre el tipo de empoderamiento y liderazgos femeninos logrados.

Con el **enfoque ambiental**, también se logró una buena incorporación en las acciones del proyecto (principalmente en los R1 y R2) y con una fuerte conexidad con los enfoques de cultura de paz y convivencia. Se promovió el análisis crítico sobre el entorno ambiental y la

riqueza natural de las dos regiones. NNAJ fueron impulsados por sus docentes y facilitadores a reconocer los recursos naturales y culturales de su territorio; y a vincular la reflexión sobre los problemas medio ambientales, la finitud de los recursos y la necesidad de proteger, conservar y hacer uso sostenible de éstos. Las IE crearon semilleros y proyectos de investigación en temas ambientales; y desde la Escuela Itinerante se promovieron prácticas e iniciativas concretas relacionadas con el reciclaje, la recuperación del espacio público y el cuidado de los recursos naturales; ello generó mucha sensibilización y compromiso en NNAJ. El proyecto cumplió con el **enfoque de derechos** desde su formulación hasta su implementación: alta participación de sujetos de derecho y de garantes, incorporó un enfoque de centralidad en los derechos de NNAJ, y promovió los principios de universalidad, igualdad y no discriminación.

RECOMENDACIONES: Este capítulo presenta 27 recomendaciones para AEA y el socio local, clasificadas temáticamente y que a continuación se listan. **A nivel de PME:1).** Desarrollar un sistema de PME con énfasis cualitativo que dialogue con la Teoría del Cambio y que permita dar cuenta de los cambios y transformaciones que se quieren lograr en la vida de los(as) sujetos(as) de derechos; así como de los cambios contextuales en clave de gestión adaptativa. **2).** Diseñar indicadores de género en distintos niveles (impacto, efecto y en el acceso a las acciones y bienes de los proyectos). **A nivel del trabajo con NNAJ: 3).** Seguir potenciando la estrategia de facilitadores(as) comunitarios(as) como parte de la “creación de la capacidad local” y de fortalecer sus conocimientos, capacidades, liderazgos e iniciativas comunitarias a favor del cuidado y la protección de NNAJ; **4).** Seguir cualificando las capacidades de NNAJ en el reconocimiento y ejercicio de sus derechos, el desarrollo de liderazgos para su actoría social en escenarios de decisión y de incidencia en políticas públicas; así como vincular a sus familias en las formaciones y acciones de fortalecimiento; **5).** Seguir respaldando los ejercicios de comunicación alternativa que muy acertadamente se impulsaron con los jóvenes del proyecto, en temas como producción y edición de videoclips, podcats, piezas gráficas, programas radiales, etc. **6).** Vincular estrategias de acompañamiento para la construcción de los proyectos de vida de los(as) jóvenes en preparación vocacional y para el trabajo; e inclusive para promover sus iniciativas y emprendimientos en medios de vida. **A nivel del trabajo con IE: 7).** Continuar fortaleciendo los semilleros de investigación de NNAJ que surgieron en el marco de este proyecto; especialmente con dotación de herramientas y facilitación de intercambios con otros semilleros y regiones; **8).** Reforzar el trabajo de equidad de género en las IE para que niños y niñas reconozcan la desigualdad, se desarrollen libres de prejuicios y se fomenten los liderazgos femeninos en la escuela. Aquí incluir acciones afirmativas en el trabajo con niñas y adolescentes mujeres en las IE, tendientes a disminuir los obstáculos que ellas encuentran para el ejercicio de sus derechos. **9).** Incorporar un trabajo de apoyo psicosocial a docentes desde metodologías que favorezcan su reflexión desde la propia subjetividad y emocionalidad y en clave de brindar “apoyo a quienes apoyan”. **10).** Reforzar el trabajo con los padres de familia en las IE en su rol como garantes y cuidadores(as). **A nivel del enfoque de Género: 11).** Garantizar carga presupuestal al proyecto para la materialización de los indicadores de género; **12).** Continuar con procesos formativos en los temas sensibles del enfoque de género (prevención de violencias contra las mujeres y niñas, derechos sexuales y reproductivos, diversidades de género) vinculando a hombres y mujeres, agentes sociales, institucionalidad, líderes de iglesias y NNAJ; **13).** Apoyar las iniciativas de mujeres en medios de vida y fortalecimiento organizativo participantes de este proyecto; **14).** Incorporar con carga presupuestal medidas afirmativas en materia de economía del cuidado que garantice las condiciones para que las mujeres cuidadoras puedan acceder de manera efectiva a las acciones y bienes de los proyectos. **A nivel del trabajo en paz y convivencia: 15).** Reforzar el trabajo de formación a NNAJ como mediadores de Paz y en resolución de conflictos no solo el que se viene adelantando en las IE, sino también en las comunidades. **16).** Generar intercambios de experiencias territoriales en la reconstrucción de la memoria histórica del conflicto armado y en iniciativas de reconciliación y perdón. **A nivel del trabajo en incidencia:**

17). Potenciar el rol de AeA y los socios en escenarios locales donde se definen las políticas públicas y proyectos estratégicos a favor de los derechos de NNAJ y del desarrollo territorial; construir sinergias, colaboraciones y acciones conjuntas con otros actores institucionales, sociales y de cooperación que tienen presencia en el territorio. **18).** A Ecos definir más claramente el contenido de la incidencia que quieren lograr con NNAJ en escenarios como Comités de Juventud y Plataformas de Juventud; y diseñar rutas de incidencia. **19).** Acompañar a los y las jóvenes (que en este proyecto iniciaron una participación en escenarios de decisión) en la incidencia política para en el marco de las próximas elecciones a alcaldías municipales, consejos municipales, gobernaciones y asambleas de diputados(as); para que en estos escenarios la voz de NNAJ pueda ser escuchada y sus propuestas incluidas en los planes de candidatos(as) a estas corporaciones públicas. **A nivel del trabajo con socios locales y actores institucionales:** **20).** Seguir manteniendo un trabajo con el socio local en clave de aportar a la sostenibilidad institucional de los actores locales que lideran ejercicios de construcción de Paz y Desarrollo territorial; aquí se sugiere diferenciar roles entre AeA y los socios locales, donde AeA sea fuerte en la incidencia, la gestión de recursos y la articulación de apuestas estratégicas territoriales; y los socios locales como Ecos en el trabajo de acompañamiento más directo a las comunidades. **21).** Vigilar por parte de AeA la garantía del enfoque de Acción Sin Daño al momento de construir o tejer articulaciones entre actores y socios locales, lo cual pasa por hacer una lectura profunda de las trayectorias y visiones, y la generación de espacios de diálogo y construcción colectiva de una ruta de actuación conjunta. **22).** Se recomienda continuar con la acertada estrategia de fortalecer capacidades en funcionarios(as) públicos(as) tendientes a mejorar la respuesta institucional a favor de la protección de los derechos de NNAJ y la equidad de género; que incorpore espacios de diálogo entre la institucionalidad y NNAJ para que estos últimos puedan presentar sus preocupaciones y propuestas, y comprometer la respuesta de las instituciones con criterios de pertinencia y oportunidad. **A nivel operativo:** **23).** Incorporar estrategias de autocuidado y prevención del agotamiento por sobrecargas de trabajo en los equipos de trabajo en terreno, tanto de AeA como de los socios locales; **24).** Una revisión general de los roles y perfiles mínimos que debe garantizarse al socio local con carga presupuestal a los proyectos, para su eficiente implementación y cuidado de los equipos; garantizar durante toda la vida del proyecto como mínimo los cargos de coordinación general, administrativo y de PME; **25).** Se sugiere hacer procesos de evaluación intermedia o de autoevaluación (puede ser facilitada por personas externas o del equipo de AeA nacional) para hacer un balance de los logros alcanzados, valorar los métodos y estrategias usadas y hacer los ajustes pertinentes; **26).** Garantizar para futuros proyectos suficiente presupuesto para asuntos de conectividad a internet y comunicaciones por celular; ello en razón a la necesidad cada vez mayor de alternar trabajo virtual y presencial y de facilitar las comunicaciones con las comunidades beneficiarias; **27).** Se recomienda generar un espacio de socialización de los resultados del proyecto con las comunidades y poblaciones que participaron en éste, en el que se presente también la sistematización y el material audiovisual producido.

1. INTRODUCCION

El documento presenta los resultados de la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de ciudadanía y construcción de una cultura de paz, convivencia y respeto a los derechos humanos de niños, niñas y jóvenes de las regiones de la Mojana y Montes de María en Colombia”. Los hallazgos responden a un ejercicio de valoración propositiva y objetiva de los logros alcanzados en los resultados.

De acuerdo a los términos de referencia la evaluación tiene como propósito conocer el grado en que se alcanzan los objetivos y resultados del proyecto, identificando las dificultades presentadas, los impactos de las acciones realizadas y las falencias en el momento de la formulación del proyecto.

Por su carácter propositivo, la evaluación identifica lecciones aprendidas y presenta recomendaciones que se espera sean de utilidad para la Fundación Ayuda en Acción, la Corporación Ecos y el Ayuntamiento de Madrid en su rol de cofinanciador para futuros proyectos, a fin de continuar contribuyendo a la consolidación de la cultura de paz, la convivencia pacífica y la democracia en estas regiones del país.

En el alcance de esta evaluación es preciso mencionar el poco tiempo y recursos asignados a la evaluación, que limitaron un trabajo de mayor profundidad. Dificultó la participación de algunos actores claves como: docentes de otras IE participantes, representantes de la Universidad de Sucre, otros funcionarios de instituciones de gobierno local con quienes se efectuaron acciones o aquellas que por su responsabilidad directa en la garantía de los derechos a NNAJ y la equidad de género era importante consultar, así como profesionales de AeA y Ecos que acompañaron el desarrollo de algunos temas, que no se alcanzaron a entrevistar más profundamente. En todo caso, se considera que con la rigurosidad metodológica del ejercicio evaluativo y la disposición de las diferentes personas que participaron de éste, se hayan reducido los riesgos propios de una evaluación externa.

La evaluación fue realizada por Dinorá Cristina Cortés y Neider Yaneth Munevar, con experiencia en evaluación de proyectos de desarrollo y de DDHH en el marco del conflicto socio-político colombiano, quienes asumieron el rol de facilitadoras en la construcción de conocimiento sobre la implementación del proyecto, en esta medida se espera haber recogido y traducido de la mejor manera los insumos resultantes de dicha construcción colectiva.

Agradecemos a la Fundación Ayuda en Acción y a la Corporación ECOSS la colaboración durante el proceso evaluativo, y a los NNAJ, docentes, funcionarios, y representantes de organizaciones aliadas por poner a disposición sus reflexiones y experiencias que les dejó haber participado en el proyecto.

2. DESCRIPCION DEL PROYECTO EVALUADO

El proyecto evaluado se titula: “Fortalecimiento de ciudadanía y construcción de una cultura de paz, convivencia y respeto a los derechos humanos de niños, niñas y jóvenes de las regiones de la Mojana y Montes de María en Colombia”, que tuvo una duración total de 34 meses desde el 15 de febrero de 2020 hasta el 15 de Diciembre del 2022.

Ayuda en Acción estableció convenio de cooperación con la Corporación Ecosocial como socio local desde el 1° de julio de 2020 y hasta el 15 de diciembre del 2022, en los municipios de Guaranda, Majagual y Achí que hacen parte de la región de la Mojana y el municipio de El Carmen de Bolívar en la región de los Montes de María, con el apoyo de la Fundación Ayuda en Acción y la subvención del Ayuntamiento de Madrid.

La intervención tenía como objetivo “Contribuir a la consolidación de la cultura de paz, la convivencia pacífica y la democracia en el marco del pos-conflicto en las regiones de La Mojana y Montes de María”; y su objetivo específico se planteó como “ Generar capacidades en niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ), docentes y funcionarios públicos para la apropiación y la vigencia de los derechos de la niñez, la equidad de género y la inclusión social en las subregiones de la Mojana y Montes de María, región Caribe en Colombia.

El proyecto planteó tres resultados, en relación con:

1. Transferidas capacidades a 600 niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la apropiación, trabajo en red y la incidencia en la vigencia de sus derechos.
2. Generados procesos pedagógicos en seis (6) instituciones y/o comunidades educativas, a fin de construir, incorporar e institucionalizar la convivencia pacífica, la equidad de género y la cultura de paz.
3. 40 funcionarios/as públicos de entidades territoriales están formados/as y sensibilizados en enfoque de derechos y diferencial, con especial énfasis en derechos de la niñez y género.
4. Contempló además los enfoques transversales de derechos humanos, género y ambiental.

3. ENFOQUE METODOLOGICO Y TECNICAS USADAS

La evaluación se orientó bajo un enfoque constructivista, que priorizó la participación ampliada de los diferentes actores que intervinieron en el proyecto a fin de identificar conjuntamente logros, cambios, vacíos, oportunidades y aprendizajes generados durante la vida del proyecto. Desde este enfoque se trasciende la idea clásica de evaluación en términos únicamente de resultados de cobertura y de relación costo beneficio, en tanto estos criterios, por sí solos dan cuenta de un análisis de la eficiencia y efectividad de un proyecto. Por lo que la evaluación estuvo orientada a analizar criterios cualitativos acerca de los beneficios generados por el proyecto; la pertinencia de las acciones implementadas y la sostenibilidad de las mismas; así como la identificación de aprendizajes institucionales y humanos que permitan mejorar este tipo de proyectos a futuro.

El proceso metodológico se estructuró en cuatro fases: i) *Revisión documental y diseño metodológico*, sobre los insumos del proyecto y los documentos producidos, el contexto inicial, las coyunturas claves, así como la formulación de la matriz ruta metodológica de evaluación y el diseño de instrumentos para la recolección de información. Este momento incluyó la identificación de actores clave y el cronograma de trabajo en región. ii) *Trabajo de campo (evaluación participante)*, en los cuatro municipios focalizados, la recolección de información mediante grupos focales, entrevistas semiestructuradas individuales y colectivas, y la observación participante, dirigidas a NNAJ, docentes y rectores de IE, funcionarios públicos y lideresas de organizaciones de la sociedad civil; profesionales de AeA y de Ecos implementador del proyecto. iii) *Sistematización, análisis de información y elaboración de informe preliminar*, momento que incluyó la transcripción de entrevistas realizadas, la organización y ordenamiento de la información para el análisis y la redacción del documento preliminar. iv) *Elaboración de informe final con los ajustes solicitados, la elaboración del resumen ejecutivo y la socialización de resultados*. La evaluación tuvo una duración de 11 semanas, con inicio el 30 de enero y culminando el 10 de abril de 2023.

En el proceso evaluativo participaron cuatro (4) grupos de actores clave que se constituyeron en fuentes de información primaria dado que cumplieron un rol específico en la implementación del proyecto: El primero corresponde a los(as) NNAJ, como titulares de derechos; el segundo a los(as) docentes y rectores de las IE, funcionarios públicos de las administraciones locales, y mujeres lideresas participantes del diplomado Mujer liderazgo y desarrollo, como garantes de los derechos de NNAJ; el tercero a organizaciones de la sociedad civil como el Colectivo de Comunicaciones Línea 21 vinculado a través de un contrato de prestación de servicios y la Escuela de música Lucho Bermúdez del municipio de El Carmen de Bolívar, con quienes se han tejido alianzas o relaciones; y por último el grupo de responsables de la implementación del proyecto por parte de AeA y Ecos como socio local.

En total se realizaron (8) entrevistas individuales, (13) entrevistas colectivas y (3) grupos focales con NNAJ, para un total de 58 personas consultadas. La matriz ruta metodológica y la agenda final de entrevistas se detallan en el Anexo 1 y Anexo 2.

Adicionalmente en el proceso de análisis de la información obtenida, se utilizó la técnica de triangulación de información, buscando con ello mayor validez de los resultados, productividad en el análisis y recolección de datos, y un tratamiento más holístico de comprensión e interpretación.

En general se obtuvo importantes insumos para lograr una evaluación integral, dando respuesta a las cuestiones y preguntas centrales de la evaluación, relacionadas con los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. En la pertinencia se analizó la adecuación de los resultados y los objetivos del proyecto al contexto en el que se realiza y la respuesta a las necesidades de los titulares de derecho, la gestión de los riesgos y las medidas de mitigación, el diseño del marco lógico y la ruta de actuación, la contribución a los ODS y la relevancia para AeA y el análisis de socios y alianzas estratégicas. La eficiencia, se concentro en la valoración en la gestión financiera, en el recurso humano, en los métodos y metodologías de intervención y en el sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto. En la eficacia, el análisis sobre el grado en el que el proyecto logró los resultados esperados y en qué medida contribuyó a los efectos generados. En la sostenibilidad, el análisis se basa en aspectos políticos, institucionales y económicos que permiten la viabilidad o continuidad de los resultados alcanzados en el tiempo.

Finalmente el equipo evaluador realizó un análisis particular de la valoración de los enfoques transversales del proyecto en materia de género, derechos humanos y ambiental e incluyó un capítulo de recomendaciones para la Fundación AeA y el socio local Ecos.

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En esta sección se desarrollan los resultados de la evaluación de acuerdo con cada uno de los criterios definidos en los términos de referencia y ejecutados en la propuesta de evaluación.

4.1. Criterio de Pertinencia

El análisis de este criterio se relaciona con la adecuación de los resultados y los objetivos del proyecto al contexto en el que se realiza y la respuesta a las necesidades de los titulares de derecho, la gestión de los riesgos y las medidas de mitigación, el diseño del marco lógico y la ruta de actuación, la contribución a los ODS y la relevancia para AeA y el análisis de socios y alianzas estratégicas.

4.1.1. Pertinencia frente al contexto y la respuesta a las necesidades de los(as) titulares de derechos

El proyecto se pensó como una contribución a la reconciliación y a la consolidación de la paz en las regiones de la Mojana y los Montes de María, en el marco del post Acuerdo de Paz firmado entre el gobierno nacional y la extinta guerrilla de las FARC. Particularmente, como una acción que generara capacidades en los(as) sujetos(as) de derechos (NNAJ) y garantes de la vigencia de los derechos de NNAJ (IE, docentes, funcionarios públicos) con enfoque de equidad de género e inclusión social. En el contexto nacional el proyecto se ejecutó para el cuarto y quinto año de implementación del Acuerdo de Paz, pero en el periodo de un gobierno opositor a dichos Acuerdos que generó fuertes movilizaciones sociales en todo el país y en un contexto de Pandemia global por COVID-19, lo cual marcó varios hitos y afectaciones en su implementación.

El equipo evaluador considera que pese a estos hitos se ratifica **el alto grado de relevancia del proyecto**, por tres elementos principales:

1). Implementarse en **dos regiones altamente afectadas por el conflicto armado**¹, que reclaman con urgencia la paz territorial y la reconstrucción del tejido social teniendo como protagonistas a las nuevas generaciones de NNAJ, para que puedan construir su proyecto de vida con garantía de sus derechos y en una alternativa diferente a la de participar en la guerra. Se trata además de municipios con un alto índice de población infantil y juvenil. En el trabajo de campo, se corroboró que instituciones destinatarias y socias del proyecto como la IE Agropecuaria Ricardo Castelar Barrios INRICABA) en Achí vincula a más de 1.000 estudiantes del municipio y en El Carmen de Bolívar la IE Manuel Edmundo Mendoza a más de 1.200, y la Escuela de Música Lucho Bermúdez a más de 900 estudiantes. Ello resalta la decisión del

¹ Según el Informe de la Comisión de la Verdad (2022), algunas cifras que deja la violencia registrada en el departamento de Sucre entre los años 1.985 y 2018, son: 1.461 **víctimas de desaparición forzada**; 6.092 homicidios; 123 reclutamientos forzados; 1.192 secuestrados y 283.235 víctimas de desplazamiento. Para el caso de los Montes de María algunas cifras de la violencia del conflicto armado en las tres últimas décadas son 153.734 víctimas de desplazamiento, 70 masacres y más de 3.919 homicidios, entre otras; según el I Informe “Montes de María Bajo Fuego” elaborado por CODHES y otros (2020)

proyecto de priorizar el trabajo con las futuras generaciones que son protagonistas de la paz y del cambio social; en tal sentido, el proyecto fue muy acertado en focalizar estas regiones, poblaciones y actores aliados.

2). **Por tratarse de regiones olvidadas por el Estado, con una débil presencia institucional y altos índices de corrupción.** Inclusive siendo altamente afectados por el conflicto armado los municipios de Achí, Majagual y Guaranda NO quedaron priorizados como municipios PDETS para la implementación del Acuerdo Paz, pese a sus altos índices de pobreza, presencia de economías ilícitas y debilidad institucional. Es altamente relevante que el proyecto se haya instalado en regiones como la Mojana Sucreña, en donde “no se reconoce la violencia porque está muy normalizada en el territorio”². Así mismo, es relevante que el proyecto haya focalizado un trabajo con funcionarios públicos y garantes de derechos de NNJA justamente por la necesidad de fortalecer la capacidad de respuesta de la institucionalidad desde un enfoque de paz y equidad de género.

3). **Enfatizar en el rol de la escuela como escenario “clave” para la construcción de la paz,** la convivencia pacífica y la igualdad de género; en tanto las escuelas de estas regiones han estado altamente impactadas por el conflicto armado y otras conflictividades sociales juveniles; así como por la presencia de NNAJ en condiciones de desigualdad social y económica. El equipo evaluador ratificó en el trabajo de campo, que las IE priorizadas tienen presencia de NNAJ víctimas de la violencia, de familias de victimarios, firmantes de paz, migrantes, etc. La Escuela debe dar respuesta a las distintas necesidades de inclusión social de estas poblaciones. Así mismo, se ven desafiadas a atender conflictividades sociales relacionadas con el consumo de drogas psicoactivas, la deserción escolar, vinculación a redes de microtráfico, embarazo adolescente, casamiento a temprana edad y reclutamiento de jóvenes para raspar hoja de coca; problemáticas que fueron mencionadas por los docentes y los mismos NNAJ entrevistados. **El proyecto acertó con fortalecer la estrategia de Escuela como Territorio de Paz** para posicionar la paz en el territorio de la Escuela y reforzar un proyecto educativo cultural hacia la convivencia pacífica, el respeto por la diferencia y las diversidades, el cuidado de los recursos del entorno y la cultura de la paz.

El ejercicio de análisis de contexto y de los problemas a resolver, realizado durante la fase de diseño del proyecto, fue **en general relevante y pertinente por varios motivos, aunque en algunos casos los análisis y la respuesta del proyecto no fueron suficientes**, a saber:

1) Para el diseño del proyecto se realizó **una serie de diagnósticos en el territorio encaminados a conocer las problemáticas sociales, económicas y culturales de las comunidades.** Se trataron de diagnósticos que tenían como propósito identificar las necesidades de los(as) sujetas(os) de derecho, priorizar los grupos destinatarios y las líneas de acción del proyecto. El equipo evaluador **resalta este ejercicio en su carácter participativo y su amplitud territorial y poblacional** en tanto se escucharon las voces de NNAJ, padres y madres de familia, IE y algunos funcionarios(as) públicos(as); así mismo destaca el uso de pedagogías participativas tales como cartografía social, grupos focales y entrevistas; sin embargo, a la hora

² Entrevista ECOSS

de precisar la intervención del proyecto, **no se respondió a algunos elementos “claves” arrojados por el diagnóstico y que posteriormente tuvieron impacto en la implementación del proyecto.**

Un ejemplo, es el hecho que en los diagnósticos se identificaron amplias necesidades en las comunidades rurales y zonas apartadas en donde la desprotección de NNJA es alarmante, así como la débil capacidad técnica y de respuesta de las IE de estas zonas; sin embargo, el proyecto en su diseño priorizó principalmente el trabajo en los cascos urbanos de los municipios y con un tímido énfasis en lo rural. En todo caso, el equipo evaluador reconoce que en la ejecución el proyecto se adaptaron algunas estrategias para vincular a NNAJ e IE de zonas rurales, pero en todo caso fueron medidas que estuvieron limitadas por los recursos financieros y sin estrategias de trabajo específicas para este tipo comunidades rurales.

2) El proyecto analizó (en la fase de diseño) que existe una escasa formación en derechos en NNAJ y baja participación e incidencia de éstos en los escenarios donde se definen políticas públicas como los Consejos municipales de juventud. También identificó la ausencia de espacios de aprendizaje y desarrollo integral para NNAJ tanto en las IE como en las comunidades. **En este sentido, el equipo evaluador destaca la alta relevancia y pertinencia de haber diseñado e implementado estrategias como la Escuela Itinerante y la Escuela Territorio de Paz,** las cuales fueron altamente valoradas por NNAJ y docentes de las IE. En el caso de NNJA les permitió a través del arte, la comunicación, la lúdica y los intercambios culturales, vivenciar la experiencia de los derechos humanos, reflexionar críticamente sobre su aplicación en la vida cotidiana y contar con herramientas para defender sus propios derechos y los de los demás. Para los(as) docentes estas estrategias les dotó de herramientas para potenciar la pedagogía de paz en la Escuela.

Si bien, fueron estrategias altamente acertadas, el equipo evaluador considera que **no fueron suficientes para responder al problema identificado** de la baja participación de NNAJ en escenarios de incidencia, especialmente porque no hubo claridad de cómo trascender de los procesos formativos, a la participación efectiva en los espacios de decisión como los Consejos Municipales de Juventud, que era lo esperado en el proyecto. Se planteó si, una estrategia de redes de incidencia que tuvieron un efecto importante en crear condiciones de tejido social e identidad colectiva, pero no alcanzaron al logro de una participación efectiva. El equipo evaluador reconoce que una incidencia real y cualificada en espacios de decisión (como la esperada en el proyecto), es un proceso largo y continuo que sobrepasa los alcances de un proyecto.

3). A nivel de garantes el proyecto identificó (en la fase de diseño) los bajos niveles de formación en docentes de las IE en temas de derechos, equidad de género y paz, en parte por el poco acceso a capacitación; así como una ausencia de estrategias pedagógicas para el trabajo con NNAJ en estos temas. También identificó la debilidad institucional para dar respuesta a las necesidades de NNAJ y a los casos de violencia de género materializada en: ausencia de políticas públicas, presupuestos, indicadores y medidas de discriminación positiva a favor de los derechos de NNAJ y mujeres.

En este sentido, **el equipo evaluador considera altamente relevante el diseño e implementación de los 3 diplomados de formación a docentes, facilitadores, funcionarios(as) públicos y lideresas**, los cuales fueron en gran medida valorados por los(as) participantes, en tanto les permitió una reflexión crítica sobre su rol como garantes de derechos, brindó herramientas pedagógicas para su trabajo, fortaleció iniciativas de promoción de derechos y equidad que venían trabajando y les motivó a seguir explorando en estos enfoques.

En todo caso, el equipo evaluador considera **qué a nivel de funcionarios públicos e instituciones públicas, los procesos formativos no potenciaron nuevas prácticas o respuestas institucionales favorables a la equidad de género y la protección de los derechos de NNJA, ni fortaleció las iniciativas que tenían las instituciones**. En parte, pudo ser porque el proyecto No se planteó una meta superior a la formación, y en ese caso pudo ser corta la visión en el diseño del proyecto; sin embargo, en la implementación si pudieron haberse impulsado algunas pocas iniciativas institucionales que estaban andando de manera incipiente, como puede ser el caso particular en la Alcaldía de Achí, en donde los (as) funcionarios(as) de la Comisaría de familia, la oficina de juventud, la oficina de la mujer y la inspección de policía, participantes en el diplomado, incluyeron conceptos y conocimientos en los Manuales de Funciones internos de la Alcaldía, en los planes de acción de las dependencias, actualizaron la ruta de protección a mujeres y prevención de las violencias, articularon acciones entre dependencias, pero **no tuvieron el impulso o acompañamiento necesario para lograr establecer escenarios de participación ciudadana de los (as) jóvenes como una apuesta del proyecto (Consejos municipales de Juventud), ni diseñar las políticas públicas de juventud y de género como apuestas dentro del plan de desarrollo de la alcaldía**: *“En el tema de juventud, y del diplomado de equidad de género nos dio un enfoque distinto, aunque conocemos la realidad y las desigualdades de género, cuándo se empieza a remover el tema, se comienza a pensar ¿cómo lo aplico en mi trabajo?, ¿cómo hago que los jóvenes sean más equitativos en los temas de género?, ¿Cómo los educo desde ese pensamiento?.”*, *“Esta Alcaldía cuenta con política pública de infancia y adolescencia que garantiza la continuidad de las acciones. La política de mujeres y de juventud esta apenas para diseñar y se pretende dejarla lista.”*³

4.1.2. Pertinencia frente a la gestión de riesgos y medidas de mitigación

El proyecto se implementó en un contexto territorial caracterizado por tres situaciones complejas que afectaron de una u otra manera la dinámica de implementación en cuanto a tiempos y estrategias, pero que puso en evidencia **la alta capacidad de adaptación, resiliencia e innovación por parte de los equipos de trabajo de Ecos y AeA para afrontar los riesgos emergentes, y en conjunto del proyecto mismo**. A saber:

1). **La Pandemia por Covid-19 y el Estado de Emergencia Sanitaria decretado por el Gobierno Nacional desde marzo de 2020 hasta junio de 2022**. Esta emergencia sanitaria cubrió la mayor parte de la vida del proyecto (27 de 34 meses). Situación que obviamente no fue prevista en ningún análisis de riesgo, pero que afectó profundamente los sectores más empobrecidos y vulnerables del país, y en particular La Mojana Sucreña y la región de Montes de María. La

³ Entrevista colectiva funcionarios de la Alcaldía de Achí.

Pandemia profundizó la desigualdad social y económica pues las personas perdieron sus trabajos y actividades productivas (muchas en la informalidad), vivieron situaciones de confinamiento por meses, hambre y aumento de violencia contra las mujeres y NNAJ.

En este contexto el proyecto se ralentizó por 5 meses en su Plan Operativo. **AeA y Ecos** idearon distintas e innovadoras estrategias para, por un lado, dar continuidad al plan operativo profundamente afectado desde su fase de inicio, y por otro, generar alivio humanitario a las poblaciones más afectadas por la Emergencia Sanitaria.

Es así como Ecos **adaptó sus metodologías para desarrollar un trabajo desde la virtualidad**, principalmente los dos diplomados dirigidos a funcionarios(as) públicos(as) los cuales se desarrollaron 100% en ambiente virtual. Adoptaron medidas de bioseguridad para los equipos técnicos y población destinataria; así como protocolos de protección y visibilidad.

El equipo de Ecos y AeA destacan la conformación de un grupo de Facilitadores(as) comunitarios(as), como una estrategia de pedagogía popular que les permitió implementar el Plan Operativo en el contexto de la Pandemia, al tiempo que facilitó el logro de la cobertura y metas del proyecto. Esta estrategia se fundamentó en el trabajo comunitario y voluntario de un grupo de 60 facilitadores(as) con liderazgo y reconocimiento en sus comunidades, quienes con actoría social fueron los(as) portadoras de las actividades del proyecto con los grupos de NNJA de sus comunidades. Ecos tiene una amplia trayectoria en el trabajo con esta estrategia, y gran parte de estos(as) facilitadores(as) venían de esa trayectoria. Los(as) facilitadores(as) recibieron capacitación y herramientas en pedagogía de paz y equidad de género, y fueron los(as) encargadas de diseminar la formación con sus grupos de trabajo; además de convocar y mantener una actividad permanente. En palabras de una persona del equipo técnico de Ecos *“ellos fueron quienes mantuvieron el fogón encendido”* al referirse a la fase de implementación del proyecto.

Desde el punto de vista humanitario, se destaca el rol de buen donante de AeA que en el contexto de la Pandemia brindó con sus fondos regulares, asistencia alimentaria a las familias de NNJA apadrinados por la estrategia Vínculo Solidario (algunos de ellos priorizados en el proyecto); y entregó tablets a NNAJ de las IE para facilitar su incorporación a la virtualidad y garantizar continuidad en su proceso escolar.

2). **La ocurrencia de al menos dos Paros armados en la región** de la Mojana Sucreña y Montes de María, algunos declarados por las Autodefensas Gaitanistas de Colombia y otros por el ELN durante los años 2020 y 2021. Estos paros además de intimidar y sembrar miedo generalizado en las poblaciones, confinaron e impidieron su movilidad por el territorio por la ausencia total de transporte público intermunicipal y local, cierre de los locales de comercio, escases y carestía de alimentos, entre otros. **El equipo de trabajo del socio local No pudo movilizarse hacia las comunidades, durante los días más críticos.** Las amenazas de Paro Armado continuaron durante el año 2022 y persisten en 2023, donde el Clan del Golfo anunció nuevos paros en la Mojana Sucreña; si bien, éstos fueron desmentidos por las autoridades públicas, es cierto que *“La Mojana completa “para” si hay rumor de Paro Armado”*, según palabras de una persona entrevistada. **Si bien el proyecto identificó este riesgo en su fase de diseño, es evidente que el contexto de actuación de AeA y los socios locales está marcado por un**

permanente riesgo y situación de seguridad compleja para lo cual se encuentran preparados con Protocolos de seguridad y la aplicación de medidas de protección y autoprotección.

3). **La ocurrencia de la Ola invernal en la Mojana Sucreña desde finales de agosto de 2021** y hasta la fecha, que ha generado una de las tragedias invernales más grandes de Sucre en la última década. Se reconocen más de 38.000 familias damnificadas que perdieron sus viviendas, animales y cultivos por la acción de las aguas desbordadas del Río Cauca en la región de la Mojana, según reporte de la Unidad Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD) Defensoría del Pueblo (2021)⁴. **Esta situación llevó a que los equipos de AeA y Ecos se volcaran en la atención de los damnificados; y en la implementación de estrategias de emergencia humanitaria.**

4.1.3. Pertinencia en el diseño del marco lógico y ruta de actuación

El equipo evaluador considera que si bien el proyecto es altamente relevante por las razones antes expuestas, **el diseño del ML no tuvo la suficiente estructuración, coherencia interna, complementariedad y encadenamiento**, que permitiera mostrar cuál era la ruta lógica para transitar hacia el logro de los resultados y objetivos estratégicos planteados, y permitir la comprensión y apropiación por parte del equipo de profesionales de Ecos y de AeA, al no proveer dirección y claridad con una lógica de hacia dónde y cómo ocurre el cambio. Lo anterior se expresa en los siguientes aspectos a saber:

1). Esta falencia del ML, **llevó a que la implementación se centrara en la realización de actividades sin un encadenamiento interno, que procurara la lectura de los efectos directos e indirectos, y los resultados emergentes** que se fueron dando, para poder orientarlos hacia una acción más integral y contundente en dirección a los cambios deseados. Un ejemplo de ello se puede ver en las actividades del R1, en donde la formación, la construcción de redes, los intercambios, los encuentros de incidencia política, las acciones comunitarias, y las iniciativas locales y regionales, no estuvieron en línea hacia la incidencia para la vigencia de los derechos de los(as) NNAJ, como era lo esperado.

2). En este mismo sentido, se aprecia una **falta de complementariedad y articulación entre un resultado y otro** que hubiese podido potenciar los logros. Es el caso del R1, y el R3, donde no se logra de un lado que la construcción de las redes y las acciones de incidencia política para la vigencia de los derechos de NNAJ, estuvieran dirigidas a lograr un efecto sobre los garantes de los derechos con acciones más articuladas, programas y/o políticas públicas para garantizar sus derechos, y de otro que las acciones de sensibilización y formación a los funcionarios (as) públicos(as) y los resultados emergentes de dicho proceso⁵ se concretaran en el diseño e implementación de las políticas públicas requeridas y la asignación de presupuestos para su implementación, y dar cumplimiento a su obligación como garantes de los derechos de NNAJ y mujeres. El desarrollo de manera aislada, sin articulación, posibilidad de complementación y a

⁴ <http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/RESPUESTA-Y-ATENCION-LA-MOJANA-03-12-2021.pdf>

⁵ Ver análisis en el acápite Pertinencia frente al contexto y la respuesta a las necesidades de los(as) titulares de derechos.

destiempo⁶ no permitió potenciar los efectos de los dos resultados y con ello, la posibilidad de generar unas bases más sólidas, con acciones más efectivas orientadas a la búsqueda de las posibilidades de cambio esperadas, con relación al objetivo específico del proyecto.

3). Respecto a la cronología de las actividades, **no se denota el relacionamiento y secuenciamiento de las actividades entre sí**, que llevara a la consecución progresiva de los resultados y objetivos esperados. Si bien, las medidas de orden nacional que se implementaron en el marco de la pandemia del Covid 19, influyeron en el normal desarrollo de las actividades del proyecto, y se realizaron algunos ajustes, en términos de ampliación de plazos, ajustes presupuestales, y reajuste de indicadores y actividades, adoleció de una reorganización cronológica y ordenada de las actividades en función de los resultados y a llevar un mejor control de lo que sucedía durante el desarrollo de los procesos en medio de la Pandemia.

4). **No se evidenció un organigrama que ayudara a comunicar los objetivos del proyecto de forma clara y comprensible** y observar cómo se establecían las relaciones entre los elementos (actividades, resultados, objetivos) y entre un elemento y la totalidad, con una imagen panorámica e integrada. Tanto para el equipo de profesionales como para AeA al principio fue difícil entender de qué se trataba el proyecto, *“Cuando llegó la aprobación se tuvo que hacer una relectura del proyecto porque no era claro lo que se esperaba de éste”, “había diferencias entre el documento técnico y el plan de trabajo por lo que no era coherente”, “era un planteamiento de actividades sin una ruta clara”*. Posteriormente fueron trabajando más articulados a las líneas de AeA y fue un poco más comprensible, inclusive aún para el segundo año en una socialización a nuevos profesionales del equipo, profundizaron y ajustaron lo que se quería del proyecto⁷.

5). **Los indicadores estuvieron orientados sólo a la medición de metas cuantitativas** y no se incluyó la medición cualitativa, que pudiera permitir la organización de evidencias y la documentación de logros, efectos, o transformaciones, en el acceso a los derechos de NNAJ, la equidad de género, la resolución pacífica de conflictos y la cultura de paz. Así mismo, **no tuvieron un diseño, preciso, concreto, y de distinto nivel**, con una estructura coherente que llevara a una mejor comunicación del objeto a medir y su condición deseada. Algunos de los indicadores incluidos dentro del ML, están redactados muy similares a nivel de Objetivo y a nivel de Resultado.

4.1.4. Pertinencia frente a la contribución a los ODS y Relevancia para AeA

El proyecto estuvo alineado con tres Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, a saber: Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos; Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; y Objetivo 16: Promover

⁶ El primer Diplomado de formación a funcionarios fue realizado en el segundo semestre del primer año del proyecto, y no se dio continuidad con ningún otro proceso o acompañamiento, y las redes y acciones de incidencia se promovieron en el último semestre antes de finalizar el proyecto, de acuerdo a la información recogida en las entrevistas realizadas.

⁷ Referencias realizadas por varios de los profesionales en entrevistas individuales y colectivas.

sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Para cada uno de ellos se determinaron algunas metas a las cuales con la implementación del proyecto se podría contribuir.

En esa dirección, **los resultados de la implementación tienen una mayor contribución a las metas 4.7 y 4a del Objetivo 4**, en tanto los resultados R1 y R2 tuvieron como escenario principal las instituciones educativas públicas, con la participación de estudiantes NNAJ, docentes, directivas docentes y comunidad educativa, con quienes se desarrollaron procesos de formación y fortalecimiento de capacidades, que coadyuvaron a la reducción de los conflictos escolares, de acuerdo a la percepción de los y las docentes⁸, la adopción de estrategias para la construcción de una cultura de paz, el enfoque de género, el respeto a la diferencia, el cuidado del medio ambiente, encauzados e insertados en los planes educativos institucionales y los planes de mejoramiento institucional, aportando con ello al mejoramiento de la calidad educativa. Se puede proyectar que a futuro, con la continuidad de este encauzamiento institucional, las IE involucradas, abarcarán la totalidad de estudiantes matriculados en estos centros educativos, con lo que podrá darse progresivamente una mayor contribución a las metas del Objetivo 4 más particularmente.

Respecto a los Objetivos 5 y 16, **podría tener una leve contribución** el R3, en la medida en que las acciones implementadas estuvieron orientadas a sensibilizar y formar a funcionarios(as) públicos de entidades territoriales en enfoque de derechos y diferencial, con especial énfasis en derechos de la niñez, contribuyendo aunque de manera incipiente, a la adopción y/o complementación de rutas y protocolos de atención institucional a la violencia de género, en algunas entidades, de acuerdo a lo expresado por las(os) funcionarios entrevistados⁹, y con ello una contribución encaminada a la construcción de sociedades más justas, pacíficas e inclusivas.

Queda un saber, una cierta capacidad instalada en estas instituciones que es necesario seguir sosteniendo en la medida en que contribuye a que los garantes de los derechos asuman sus responsabilidades para con los titulares de derechos, en particular con la atención y protección de los niños, niñas y adolescentes para el goce efectivo de sus derechos de manera prevalente.

Se aproximan cambios en las administraciones locales y regionales y es urgente señalar la oportunidad de convocar, hacer un llamamiento a los(as) candidatos(as) a estas corporaciones como una acción de incidencia desde los NNAJ, para conocer cuáles son las apuestas y programas que pondrán en marcha, para garantizar sus derechos y para combatir la violencia contra las mujeres, procurando con ello contribuir a la igualdad y la equidad de género.

⁸ Entrevista colectiva docentes en Achí: “El número de agresiones en NN ha disminuido en un 80% como en los tres últimos años. Antes los coordinadores esperábamos que llegara el problema a la rectoría, pero no íbamos al salón a hacer acciones de prevención de violencia. Pasamos de la respuesta mediática, de atender un problema de violencia a acciones preventivas”

⁹ Entrevista colectiva funcionarios públicos Achí: “Hicimos campañas sobre violencia de género e involucramos a la comunidad en esto. En la emisora del Ejército Nacional hacemos programas para que en las veredas las mujeres se enteren y pongan más denuncias”

Desde la relevancia para AeA, y en el marco del ámbito estratégico de su actuación, el proyecto está enmarcado dentro de la línea de Protección de la violencia y la intolerancia, donde se promueve una Cultura de Paz, al desarrollar procesos de fortalecimiento de capacidades en docentes y estudiantes para construir, incorporar e institucionalizar la convivencia pacífica, con una perspectiva de equidad de género, que a su vez promueve la resolución pacífica de conflictos, la solidaridad, el respeto, la apropiación y el ejercicio de sus derechos.

4.1.5. Pertinencia frente a los socios y alianzas estratégicas

En primer lugar **la participación de Ecosocial como socio local implementador del proyecto, fue altamente pertinente y relevante**, teniendo en cuenta que esta organización **posee una experticia en el diseño y desarrollo de métodos y metodologías** de trabajo que fueron puestas en función de la implementación de los procesos de formación con los distintos grupos de población vinculadas al proyecto. **Se reconoce además el esfuerzo realizado en la producción de documentos analíticos que se convierten en valores agregados patrimonio del proyecto.** Así mismo Ecosocial como organización tiene un **alto reconocimiento y aprecio por su labor en la región de la Mojana Sucreña, ligado a los resultados de su trabajo de varios años en ese territorio, su calidad humana y su compromiso con las comunidades.** En las entrevistas realizadas se expresa por parte de los (as) NNAJ, funcionarios (as) público, rectores, docentes y lideresas, el aprecio, reconocimiento y legitimación de su trabajo. Así mismo, siendo la primera vez que Ecosocial desarrollaba un proyecto **en la región de los Montes de María, los distintos grupos de participantes** entre ellos, los facilitadores, los (as) docentes y directivas docentes, las mujeres lideresas, así como los(as) NNAJ, y el Colectivo de Comunicaciones Línea 21, **reconocen y aprecian su alta competencia en la creación y desarrollo de las metodologías de trabajo puestas en práctica**, que les permitió fortalecer sus capacidades, efectuar cambios en sus vidas y en el territorio **y de manera especial recuperar la credibilidad y confianza en el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil.**

La construcción de acuerdos de trabajo con las IE tanto de la zona urbana como rural fueron de un altísimo grado de pertinencia, sin su activa participación no hubiese sido posible alcanzar tan altos logros inclusive más allá de lo previsto en el diseño del proyecto. Es de resaltar su compromiso con los procesos de formación, y el desarrollo de las acciones al interior de sus instituciones, el trabajo de reflexión y análisis para ajustar y reorientar sus PEI y lograr darle un nuevo horizonte a la IE en clave de derechos humanos, cultura de paz y convivencia, que aportó al mejoramiento de la calidad educativa.

Sin duda alguna **la vinculación de la Universidad de Sucre fue de alta pertinencia y relevancia por su respaldo y aval académico a los Diplomados** efectuados, contribuyendo a potenciar la motivación de los(as) docentes, funcionarios públicos, facilitadores, mujeres lideresas que valoraron altamente esta formación, por demás escasa en sus municipios y que permitieron el fortalecimiento de capacidades, brindando herramientas para la vida y el desarrollo de su trabajo como funcionarios públicos garantes de los derechos de los NNAJ.

Se considera igualmente **un acierto pertinente y con valor agregado, la vinculación del Colectivo de Comunicaciones Línea 21**, como organización de la sociedad civil, **con larga**

trayectoria en el desarrollo de estrategias de comunicación alternativa y producción audiovisual para la construcción de ciudadanía, memoria y pedagogía para la paz en distintos municipios de la región de los Montes de María, **reconocida en el 2003 con el Premio Nacional de Paz.**¹⁰ Si bien la vinculación del Colectivo de Comunicaciones se realizó finalmente a través de un contrato de prestación de servicios, éste fungió como un convenio, una alianza, en el entendido que se realizó la formación de NNAJ y facilitadores en asocio con Ecos y adicional el colectivo ofreció contrapartida en función del desarrollo de las acciones contempladas:

1) El desarrollo de piezas comunicativas trabajadas con NNAJ del área rural de El Carmen en la vereda Candelaria, y los corregimientos de Verdúm y el Hobo¹¹, mediadas y acompañadas por profesionales pertenecientes al Colectivo que hicieron parte del grupo de Facilitadores formados a través de la Escuela Itinerante de Desarrollo Social liderada por Ecos. Al respecto, **resaltan la importancia de haber participado en la formación que les permitió conocer, poner en práctica y adoptar para el Colectivo la metodología de la Escuela, al contenido audiovisual y de comunicaciones**¹², particularmente la referida a la cartografía utilizada con los NNAJ para trabajar las distintas temáticas desde la comunicación, con énfasis en el cuidado del medio ambiente, que resultó ser de gran interés para los NNAJ participantes. Así mismo, **resaltan lo significativo que fue para ellos y para los jóvenes participar en los encuentros con otros jóvenes del municipio de El Carmen de Bolívar.**

2) **El intercambio de experiencias entre los NNAJ** de los Colectivos de Narradores y Narradoras de la Memoria de los Montes de María y de la región de la Mojana, el recorrido por la muestra del Museo Itinerante de la Memoria y la identidad de los Montes de María: el Vuelo del Mochuelo, en El Carmen de Bolívar, teniendo en cuenta que *“la construcción de memoria es el fuerte del proceso del Colectivo de Comunicaciones y en esa medida el Museo itinerante fortalece ciudadanía, que es fortalecer a futuro”*¹³. **Proceso por demás significativo y relevante para todos los NNAJ que participaron en los intercambios regionales.**

3) La participación de algunas piezas realizadas con los NNAJ en la 11° versión del Festival Audiovisual de los Montes de María¹⁴ - FAMMA "Memorias de la Siembra: el territorio que soñamos" en octubre de 2021. Piezas que han sido incluidas en el proceso de sistematización de las 117 producciones presentadas en las versiones del festival – FAMMA, y que adicionalmente, serán llevadas en el marco de la retrospectiva que se presentará en la Cinemateca Distrital de Bogotá entre septiembre y octubre del 2023, donde se incluyen también 15 municipios de los Montes de María. Contribuyendo con ello a la visibilización y reconocimiento de las acciones adelantadas con los NNAJ partícipes del proyecto evaluado.

¹⁰ <https://mimemoria.org/mim/about/#>

¹¹ Las piezas se relacionan en las FFVV del proyecto, y fueron recibidas por AeA en su momento.

¹² Entrevista colectiva Directora y equipo de profesionales del Colectivo de Comunicaciones Línea 21.

¹³ Idem.

¹⁴ A finales del 2000 el Colectivo de Comunicaciones Línea 21, fundó el Festival Audiovisual de los Montes de María, que desde entonces se realiza cada dos años y constituye el escenario cultural de movilización ciudadana más relevante de producción audiovisual comunitaria del territorio.

De acuerdo a la información recogida de varias fuentes, en la relación con el Colectivo de Comunicaciones se presentaron varias tensiones muy fuertes en el desarrollo de las acciones, las cuales aún se requiere tramitar, aclarar y resolver adecuadamente, entre ellas, i) la culminación del acompañamiento en las tres zonas rurales acordadas¹⁵, y la dificultad para continuarlo por parte de Ecos, (sólo se logró en la Candelaria en razón a que el facilitador ya no era parte del Colectivo), en las otras dos zonas no fue posible¹⁶; ii) Los kits de visibilización dirigidos a los NNAJ de los grupos participantes, no fueron aceptados por el Colectivo por un asunto de los logos institucionales. iii) La exigencia por parte de AeA de la entrega de soportes de evidencia de los gastos efectuados en los procesos acompañados, que resultó ser para el colectivo una solicitud desgastante y una expresión de desconfianza. Estas situaciones y otros impases presentados, impidieron la construcción de lazos basados en la confianza y el respeto entre las partes y la posibilidad de establecer una comunicación fluida y abierta. En este sentido el Colectivo, en la entrevista realizada por el equipo evaluador, invita a *“hacer una reflexión sobre la necesidad de establecer diálogos desde adentro, en una relación más profunda, teniendo en cuenta las particularidades de las organizaciones que apoyan para lograr la construcción colectiva de procesos más duraderos. Es importante la construcción de alianzas con diálogo, con complementos de metodologías, se trata de sumar y de respetar al otro”*¹⁷.

Ha sido importante la participación de la Escuela de Música Lucho Bermúdez, por su enfoque orientado a construir paz en la región desde la cultura y la música. Esta escuela nace del impulso del Ministerio de Cultura, y fue creada por el municipio en el 2006, iniciando labores formativas y de divulgación en 2014. Allí se forman NNAJ de la zona urbana y principalmente de la zona rural de los Montes de María víctimas del conflicto armado: *“Estamos con los NNAJ recuperando el tejido social que fue resquebrajado con el conflicto armado. Si logramos cultivar el arte en sus corazones, ellos no van a salir a delinquir, se alejan completamente de la violencia”*¹⁸.

De gran relevancia fue la vinculación de La Escuela de Música Lucho Bermúdez, que participó con un grupo de NNAJ en el proceso de desarrollo de la Escuela Itinerante de Desarrollo Social, con el acompañamiento de un facilitador vinculado a los procesos de formación desarrollados por Ecos y en donde **AeA apoyó el proceso de formación musical de NNAJ del vínculo solidario, mediante la dotación de instrumentos musicales para la Escuela, hecho que ha contribuido además a la ampliación de cobertura que el municipio se ha propuesto para este periodo de gobierno.** La Escuela Musical tiene un área de atención psicosocial que complementa el desarrollo de las actividades de formación en el corregimiento de El Salado con estrategias de creación musical y atención psicosocial, adicional a las áreas de investigación para sistematizar la experiencia musical, pedagógica y social de la escuela, la

¹⁵ “El Colectivo de comunicaciones Línea 21, suspendió el trabajo en 3 zonas del proyecto (La Candelaria, Verdúm y El Hobo) y los niños quedaron solos sin el acompañamiento que los facilitadores estaban brindando. Eran niños de zonas rurales principalmente”. Entrevista con consultora de género Corporación Ecos.

¹⁶ Entrevista colectiva facilitadores El Carmen de Bolívar. “Desde el Colectivo no dejaron que se acogiera a los otros procesos (zonas rurales en donde el colectivo participaba El Hobo, Verdum y la Candelaria). Colectivo no dejó entrar a los facilitadores porque éste viene de Ecos y porque este es su territorio. Hubo procesos de niños que quedaron solos sin facilitador por estos celos. Se sufre tanto por tanta violencia, para generar problemas por acción con daño.”

¹⁷ Directora del Colectivo de Comunicaciones Línea 21.

¹⁸ Entrevista individual coordinadora Escuela de Música Lucho Bermúdez.

estructuración del centro de documentación musical y la investigación de la obra del maestro Lucho Bermúdez, por lo que requiere de apoyo para lograr mantener la vinculación de los docentes de la escuela.

Si bien no fueron previstos desde el inicio, con las administraciones locales se lograron establecer algunos apoyos puntuales en cuanto a espacios y logística para el desarrollo de las actividades implementadas.

4.2. Criterio de Eficiencia

El este criterio se evalúa si el proyecto ha optimizado el uso de los recursos materiales y humanos dispuestos para obtener los objetivos dentro de tiempos y costos registrados y analizados. El criterio se concentra en la valoración de la eficiencia en la gestión financiera, en el recurso humano, en los métodos y metodologías de intervención y en el sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto.

4.2.1. Eficiencia en la Gestión financiera

El equipo evaluador **resalta la alta eficiencia en los procedimientos administrativos y financieros** que garantizaron tener de manera clara y organizada la documentación y los soportes de la inversión de los recursos asignados al proyecto, realizado con gran rigurosidad técnica, dando cumplimiento a las normativas establecidas tanto al interior de AeA, como de los compromisos asumidos con los donantes, **lo cual es una gran fortaleza organizacional**. La implementación del proyecto estuvo atravesada por cambios y ajustes permanentes en los procesos de seguimiento administrativo y financiero por parte de AeA, y la migración de datos a una nueva plataforma (PROYECTA), que generó una gran demanda de trabajo al socio local. Sin embargo, **el acompañamiento permanente que brindó el punto focal de proyectos desde el nivel nacional de AeA es altamente valorado por Ecos**, especialmente porque no contaba con un profesional de apoyo administrativo para la gestión financiera de los recursos del proyecto, y adicionalmente su experticia no era suficiente en esta área.

La incorporación de prácticas y procedimientos administrativos y financieros, fue para el socio local un aporte en el fortalecimiento de capacidades para la gestión financiera, así como el aprendizaje en el análisis de las dinámicas del contexto que afectaron el desarrollo de la intervención necesarios para brindar elementos de comprensión de las dinámicas locales y/o regionales al donante y justificar cambios y/o ajustes. Para AeA identificándose en el rol de adjudicatario¹⁹, **significó también asumir la corresponsabilidad para complementar y fortalecer el trabajo** entre aliados estratégicos, en donde *“cada uno tiene sus propias potencialidades, y es importante hacer aprendizajes mutuos”*. Ecos en este caso, una organización con conocimiento de las necesidades de las comunidades en la región de la Mojana, y un gran posicionamiento y aprecio de las comunidades y la institucionalidad pública.

El equipo evaluador considera que si bien se ha mostrado como positivo el hecho de sobrepasar la meta de cobertura vinculando un mayor número de NNAJ en el desarrollo del

¹⁹ Entrevista profesional AeA nacional

R1, para garantizar el cumplimiento de la meta establecida, **es pertinente resaltar que no se realizó un análisis del riesgo financiero al aumentar la meta de cobertura**, que permitiera evaluar la probabilidad de una amenaza y su posible impacto, especialmente teniendo en cuenta que ya se habían identificado los efectos que estaba generando la pandemia del Covid 19, sobre los recursos, (alza en los precios de refrigerios, transporte, insumos para materiales, etc.),²⁰ y en la implementación misma del plan operativo (la imposibilidad de ejecutar algunas actividades), sumado a que el cambio de una meta del proyecto, genera una cadena sobre los otros criterios que dependen de este, y por tanto sobre los recursos²¹.

La lectura de **este hecho lleva a concluir que el presupuesto tuvo falencias en su elaboración con relación a las metas del proyecto**, por lo que algunos rubros estuvieron sub costeados. Si bien el presupuesto contempla rubros generales por actividades gruesas, **no se evidenció un presupuesto con asignación de recursos de forma detallada y distribuida por actividad** de acuerdo a los insumos o productos requeridos para su realización, lo que pudo haber contribuido a la terminación anticipada del recurso, sin haber dado cumplimiento a todas las actividades programadas, tal como lo expresaron en las entrevistas los profesionales de AeA, y de Ecos: *“(...) la distribución de los recursos no fue acorde a las demandas de las actividades”; “Nosotros no conocíamos los recursos totales que tenía el proyecto, o con cuanto recurso contábamos para cada actividad, simplemente nos iban diciendo que el rubro de “transporte” ya se estaba terminando ...”*²². El hecho que fue sorteado con el plus generado por el diferencial cambiario positivo²³, permitió la ampliación del plazo de ejecución y la redistribución de los recursos para dar cumplimiento a las actividades pendientes de los resultados R1 y R3²⁴.

4.2.2. Eficiencia del Recurso Humano

Las evaluadoras consideran que en general **el equipo de profesionales que acompañó la implementación fue suficiente en términos de idoneidad y competencia técnica**, experiencia en el acompañamiento a las comunidades y en particular en el trabajo con NNAJ y mujeres de estas regiones, sumado a un fuerte compromiso personal y de vocación de trabajo comunitario, que a pesar de las dificultades que se presentaron a lo largo de la implementación, fueron sorteadas con eficiencia y oportunidad, aunque ello implicó una carga laboral adicional.

²⁰ “El rubro de alimentación y refrigerios fue muy bajo, y se agravó ante la coyuntura de Pandemia y los costos de transporte especialmente para la ruralidad era muy bajos”. Entrevista profesional AeA.

“Los recursos de refrigerio se fueron recortando y minimizando a expresiones muy pequeñas, y en algún momento nos dijeron simplemente que se habían acabado”. Entrevista equipo Ecos

²¹ “Las coberturas de población se sobrepasaron y eso generó sobre esfuerzos financieros para no dejar por fuera a NNAJ y docentes, y no sólo financieros, sino también por parte de docentes y facilitadores que no podían dejar por fuera a las personas que iban a replicar”. Entrevista individual profesional Ecos

²² Entrevista Equipo Ecos

²³ (...)“la tasa del diferencial cambiario ayudó a compensar el recurso en su momento” Entrevista Profesional AeA nacional y regional

²⁴ ANEXO 2. REFORM.PSTO y ACT. Elaborado por AeA nacional

Sin embargo, **el equipo de trabajo en campo fue escaso** dada la dimensión de la intervención en términos territoriales, poblacionales y de actividades para obtener los logros esperados.²⁵ Sumado a que **no se contó con una coordinación técnica exclusiva para la implementación del proyecto en cabeza del socio local**, cargo de especial importancia para el desarrollo de cualquier proyecto. AeA y Ecosse acordaron desde el inicio que este recurso era dividido, y con ello se cofinanciaba un porcentaje del salario de la coordinación regional de AeA, que por las tareas propias de su cargo, no tuvo un rol más activo y de direccionamiento técnico del proyecto; y Ecosse estableció que la profesional con responsabilidad en el desarrollo de la línea transversal de género, asumiera la coordinación del equipo y la comunicación con AeA y el Colectivo de Comunicaciones Línea 21, por lo que fue una coordinación más interna con duración limitada. **Tampoco fue incluido recurso para un profesional administrativo con cargo al proyecto**, lo que derivó en una mayor carga de trabajo para el equipo que debió asumir varias de las tareas en esta línea.

Este aspecto, ha sido reconocido por parte de AeA como una lección aprendida en cuanto a la necesidad de garantizar a futuro, un equipo de trabajo básico en áreas fundamentales para el desarrollo de las propuestas: Coordinación general, Monitoreo y Evaluación, Administración y Comunicaciones. Para ECOSS, el aprendizaje está en la necesidad de fortalecer su capacidad de negociación con los aliados para garantizar dentro de la estructura de los proyectos a ejecutar, una coordinación técnica y un apoyo administrativo exclusivo durante toda la ejecución.

El equipo evaluador concluye que **la escasez de profesionales para la ejecución, generó una carga de trabajo adicional alta** que pudo incidir en que se presentara una rotación o inestabilidad en el equipo de trabajo tanto para el socio local, como para AeA, de acuerdo a lo expresado en las entrevistas realizadas: *“La compañera administrativa de Ecosse se marchó y luego Ecosse asumió esta labor”, “Karen la primera coordinadora territorial también se fue, ella participó en la formulación del proyecto”, “... la coordinación regional, su rol era con otros proyectos y se vio desbordada de trabajo”, “... Nataly de Ecosse no se sabe porque se fue”, “En el primer año y solo hasta 2021 estuvo vinculada Nidia y luego se vinculó a Mérida hasta finalizar la intervención”*.²⁶ Esta rotación **tuvo un impacto sobre los procesos de documentación de la intervención**, al perder información de las acciones en la marcha del proceso y poder entender o aclarar los cambios y dificultades presentadas.

Los(as) profesionales del equipo de trabajo de Ecosse en los municipios, destacan la importancia y satisfacción de haber participado en la implementación del proyecto que les permitió fortalecer sus conocimientos, conocer el trabajo de colectivos y organizaciones presentes en el territorio, especialmente en El Carmen de Bolívar; acompañar el proceso en la zona urbana resaltando la importancia y urgencia de ampliar las intervenciones en el sector rural; contribuir con su conocimiento del contexto y la realidad de la región en el ajuste de las metodologías de trabajo para replicar con los grupos de NNAJ, facilitadores y docentes en los procesos de formación. Así mismo **valoran altamente a Ecosse como una organización que les brindó siempre un trato respetuoso y con calidad humana**, contribuyendo a fortalecer la

²⁵ Entrevista AeA Nacional: “Las apuestas del proyecto eran ambiciosas y el recurso fue escaso para todas”

²⁶ Entrevistas realizadas a profesionales de ECOSS y de AeA

parte espiritual del ser humano, componente muy presente en el trato y en los procesos de formación y acompañamiento permanente brindado por el equipo desde Sincelejo.

Algunas de **las dificultades que afrontaron se refieren a la sobrecarga laboral generada por el requerimiento en la documentación de cada una de las acciones realizadas²⁷ y la tensión generada por la exigencia de muchas actividades y resultados al mismo tiempo²⁸**, así como la complejidad del trabajo con funcionarios públicos de las administraciones municipales y en algunas ocasiones con los facilitadores. Si bien en la etapa de mayores restricciones **durante la pandemia les fueron entregados kit de bioseguridad y orientaciones de autoprotección** para el desarrollo de su trabajo, sin embargo, **no se garantizaron otras medidas que contribuían a minimizar el riesgo**, tales como planes de internet y telefonía móvil para el desarrollo de sus laborales, como recurso vital en medio de la pandemia, que facilitaba los procesos de convocatorias y comunicación, y un auxilio de transporte para desarrollar su trabajo, pese a las distancias que debían recorrer en el desarrollo de su trabajo en la zona urbana y rural de los municipios. Algunos expresaron que **no tuvieron contratos laborales continuos**, aunque existe un lineamiento del donante respecto a establecer contratos laborales que brinden mejores condiciones y mayor estabilidad a los profesionales cuando se trata de ejecuciones de proyectos a mediano y largo plazo²⁹.

4.2.3. Eficiencia frente a los métodos y metodologías de trabajo

El equipo evaluador ratifica la alta relevancia y valoración a las metodologías implementadas por ECOSS en los Diplomados, Escuela Itinerante y Escuela Territorio de Paz, que pone en evidencia su experticia y trayectoria. Fue reiterativo en todas las entrevistas a NNJA, docentes, facilitadores(as), funcionarios públicos y mujeres lideresas e inclusive equipo técnico, el reconocimiento a las metodologías, herramientas e instrumentos usados, porque les permitió vivenciar las temáticas desde su propia subjetividad, incentivar la reflexión crítica de su realidad y llevarlas a la práctica de su vida propia y con sus comunidades y grupos de trabajo.

Se trató de metodologías probadas por ECOSS en su trayectoria de trabajo con las comunidades, lo cual fue un importante valor agregado que tuvo el proyecto. ECOSS invirtió tiempo y dedicación para probar la metodología con sus equipos de trabajo y con facilitadores(as); sin embargo, **para el ejercicio de las réplicas el material no fue suficiente por la demanda de cobertura de NNJA que querían participar en el proceso** *“Las metodologías nos condicionaban porque teníamos más de 10 niños para replicar, que era la exigencia del proyecto. Eso nos dio duro porque el material fue insuficiente y ya teníamos un proceso histórico y nos toco escoger. Nos*

²⁷ “Teníamos que sincronizar las fuentes de verificación, con fotografías, listados de asistencia y las notas memoria. La gente tiene confianza en Ecos, por eso se facilita el proceso de documentación, pero era un trabajo muy dispendioso de hacer, al tiempo que toca estar pendiente de todo el desarrollo de la actividad pues lo bueno o lo malo recae en el hombro del profesional de apoyo territorial”. Entrevista colectiva equipo Ecos.

²⁸ “(...) fue un asunto difícil de manejar (...) tuvimos que desarrollar una capacidad como equipo para responder a todas esas exigencias. Entrevista colectiva Equipo Ecos.

²⁹ “Se busco mantener el equipo laboralmente, en general la cooperación española intenta que todo el equipo sea laboral, cuando es un proyecto continuo no tiene sentido hacer contratos por prestación de servicios” Entrevista AeA nacional.

*tocaba multiplicar el mismo material para que alcanzara a todos los NNJA que querían participar*³⁰. La insuficiencia en el material fue una queja reiterada en las dos regiones por parte de facilitadores(as) y docentes participantes de la Escuela Itinerante.

El arte y las expresiones culturales también fueron usadas como herramienta principal del proyecto para el trabajo en paz, equidad de género y ciudadanía, **lo cual tiene alta relevancia e impacto porque las dos regiones están fuertemente caracterizadas por un acervo cultural invaluable** representado en la música, danza, festivales, rituales, carnavales, juegos tradicionales y gastronomía que les ha permitido reafirmar su identidad colectiva y resistir al conflicto armado. El proyecto hizo uso de todas estas expresiones culturales permitiendo a NNAJ y facilitadores recuperar tradiciones que se habían perdido, reconstruir la memoria histórica de sus territorios (incluida la del conflicto armado) y fomentar el diálogo intergeneracional en torno a saberes ancestrales. Esto es un valor agregado del proyecto, que no estaba previsto.

La metodología facilitó los lazos colaborativos entre facilitadores(as) con sus comunidades de NNJA. En las dos regiones el equipo **evaluador evidenció la construcción de un tejido social entre gestores sociales, lo cual también es un valor agregado al proyecto** (no esperado) toda vez que no sólo se cualificaron actorías y liderazgos sociales (en el grupo de facilitadores(as), docentes y lideresas), sino también se construyeron lazos colaborativos y de confianza entre ellos, que pueden potenciar acciones colectivas que surjan autónomamente después del proyecto con lo cual queda una capacidad instalada valiosa para el territorio *“Esta es una construcción de Red de facilitadores(as) de El Carmen que con principios de voluntariado, sororidad y solidaridad nos fortalecemos. Entre todos somos una escuela, somos una gran red de gestores de la paz”*³¹.

El trabajo realizado por **el Colectivo de Comunicaciones Línea 21 en el marco de este proyecto, es altamente destacable porque incentivó el interés de los NNJA en el uso de herramientas como video, podcats, cortometrajes, radio comunitaria, documentales, revistas y la realización de festivales e intercambios audiovisuales** para reconstruir la memoria de sus territorios, su cultura y visibilizar las problemáticas que les aquejan.

Se destacan los siguientes cortometrajes realizados con los(as) jóvenes: *“Larry legado campesino”, “A la Escuela”, “El negrito” y “Hasta el ñame te va a gustar”*. Las estrategias de comunicación se convierten en una herramienta poderosa para incentivar los liderazgos juveniles con capacidad crítica de su realidad y compromiso con la transformación y cambio social de ésta.

El Colectivo de comunicaciones Línea 21 y Ecos adelantan la sistematización de la experiencia del proyecto, en Montes de María y la Mojana Sucreña respectivamente. El Colectivo entregó a AeA 72 producciones de radio y crónicas construidas con los NNJA y que recogen su sentir³² las cuales se relacionan en los listados de fuentes de verificación compartidas por AeA.

³⁰ Entrevista colectiva a facilitadores en El Carmen de Bolívar

³¹ Idem

³² Entrevista grupal al Colectivo de comunicaciones Línea 21

Igualmente los NNAJ de la Mojana que en el intercambio de experiencias en El Carmen y recorrieron la muestra del “Museo Itinerante de la Memoria de los Montes de María: el vuelo del Mochuelo” **generó en algunos el conocimiento acerca del impacto del conflicto armado sobre las comunidades de esta zona, y una reflexión acerca de situaciones similares acaecidas en su contexto** de las cuales muy poco se habla tanto al interior de las familias como de la comunidad en general: *“Eso no lo sabíamos, no teníamos ni idea de esas cosas que habían pasado. Esa gente de allá, también vino a molestar acá, y fue horrible, pero gracias a Dios se fueron al otro lado”*: *“Estuvimos en el Museo y vimos la historia de El Carmen, que no fue tan bonita. Allá vimos cosas sobre el conflicto y la guerra y cómo ha evolucionado...”*³³.

4.2.4. Sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto

El equipo evaluador considera que **el proyecto tuvo un sistema de monitoreo que funcionó eficientemente con altos estándares de rigurosidad en la recolección de información, buena apropiación por parte de los equipos técnicos y basado en una estrategia de acompañamiento cercano a las comunidades y sujetos(as) de derechos**. Se destaca del ejercicio de monitoreo y seguimiento al proyecto los siguientes elementos:

Estuvo articulado al Sistema PROYECTA de AeA³⁴, el cual ofrece un sistema de monitoreo programático y financiero útil y robusto, que permitió medir de manera técnica la llegada puntual y completa de toda la documentación del proyecto. Se contó con una estandarización de instrumentos que permitió la sistematicidad en la recolección de información durante toda la vida del proyecto. Los equipos técnicos fueron capacitados en el manejo de los instrumentos; sin embargo, dicha rigurosidad llevó en algunos momentos a sobrecargas de trabajo³⁵ y desgaste en los equipos que debían invertir mucho tiempo en este ejercicio, especialmente porque AeA migró a un nuevo sistema IT cuando el proyecto ya había iniciado, y fue necesario un trabajo de traslado de información a la nueva plataforma. En palabras de una persona entrevistada *“Tanta exigencia del cooperante de documentos y muchos resultados al mismo tiempo, fue un asunto difícil de manejar que nos generó mucha tensión y recarga de trabajo en algunos momentos, tuvimos que desarrollar una capacidad como equipo para responder a todas esas exigencias”*.

El monitoreo al plan de trabajo fue permanente y sistemático, mediante reuniones del Comité Técnico, efectuadas más en función de las necesidades que brindó orientaciones en la ejecución del plan operativo y asuntos administrativos principalmente, que constan en actas levantadas. De otra parte, Ecosse estableció rutinas de reuniones con los equipos técnicos para la planeación, seguimiento y evaluación de las actividades. Así mismo, se documentó exhaustivamente toda actividad realizada en el proyecto. En este sentido, AeA reconoce la eficiencia y calidad con la que Ecosse respondió al sistema de monitoreo exigido³⁶; asunto destacable en tanto Ecosse no contó con una persona para el monitoreo (con carga

³³ Entrevistas colectivas y grupo focal con NNAJ en Achí

³⁴ El equipo evaluador en entrevista con AeA pudo observar la funcionalidad del sistema PROYECTA y su conexidad de los indicadores propios institucionales con los indicadores de cada proyecto

³⁵ Entrevista equipo Ecosse

³⁶ Entrevista profesional AeA nacional.

presupuestal al proyecto) lo cual generó recarga en el resto del equipo y necesidad de contratar esta tarea con recursos propios. Se destaca el ejercicio realizado por el equipo de AeA y Ecos de construir indicadores e instrumentos propios que les facilitara la comprensión y monitoreo de las actividades. Fue una tabla complementaria a la del marco lógico oficial.

Revisados los informes programáticos el equipo de evaluación considera que hubo cumplimiento de parte del socio local y de AeA en la entrega oportuna y rigurosa de éstos y sus soportes; sin embargo, subrayamos que éstos carecen de un análisis más cualitativo del impacto, los riesgos, las medidas de mitigación y las lecciones aprendidas. No se trata sólo de narrar y cuantificar las actividades y metas, sino de hacer una lectura más encaminada a cómo se logran los cambios esperados y cómo las estrategias implementadas favorecen o no dichos cambios. En el trabajo de campo de esta evaluación se pudo evidenciar innovadoras estrategias y procesos implementados por el equipo los cuales no fueron mencionados en los informes, pese a su alto impacto.

Así mismo, se considera que en el informe al donante **AeA no está mostrando su rol en el proyecto o valor agregado en la acción**, en tanto no se hace ninguna referencia al proceso de acompañamiento realizado para el manejo y la apropiación del sistema de monitoreo implementado para el proyecto y su articulación al sistema PROYECTA de la organización, que a su vez fortaleció las capacidades del socio local en la gestión administrativa y financiera, reconocida como un plus por parte de Ecos y una acción colaborativa entre socios estratégicos de acuerdo al análisis de AeA.

Los(as) titulares de derechos valoran la estrategia de acompañamiento que Ecos les brindó en el marco del proyecto, basada en la cercanía, confianza y respeto a las dinámicas sociales y culturales de las comunidades y sujetos de derechos. Este elemento es altamente destacable en un proyecto que tiene como titulares de derechos a NNJA, por la especial condición de protección que exige el trabajo con esta población *“No se presentó ninguna situación que pusiera a los jóvenes o niños en riesgo, o en una situación compleja (...). Hubo mucha confianza de los padres de familia en los profesionales de Ecos”*. Esto no deja de lado los seguimientos rigurosos y monitoreo a la ejecución de las actividades. Así mismo, **el socio local valora el acompañamiento cercano brindado por AeA** para los ajustes presupuestales y plan de actividades, la comprensión y apropiación de las políticas de AeA y del Ayuntamiento.

Ecos sorteó muy bien el riesgo de instrumentalización de las comunidades y sujetos(as) de derecho que puede presentarse cuando se recolectan las evidencias o medios de verificación de realización de actividades (listados de asistencia, registro fotográfico, etc.). En contextos afectados por el conflicto armado, proselitismo político u oportunismo de intervenciones externas, las comunidades tienen recelo de brindar información personal. Esto no fue una situación compleja para el proyecto porque Ecos cuenta con alta legitimidad social en las comunidades que le reconocen como una entidad respetuosa y comprometida con el territorio.

Si bien, el sistema de monitoreo y seguimiento fue eficiente, el equipo evaluador considera que éste **tuvo dos problemas**: i). Se centró en actividades y no en un seguimiento a los indicadores de objetivo específico y de cambio que permitiera hacer un análisis más cualitativo

a los logros y transformaciones que se iban dando en los(as) sujetos(as) de derecho. Los informes programáticos no presentan un análisis cualitativo de los logros. En parte porque el ML adoleció de indicadores de cambio desde su diseño y de otro lado, porque aún con esta ausencia, en la implementación no se vio la necesidad de crear prácticas o instrumentos de carácter más cualitativo que permitieran observar y sistematizar los logros desde una mirada más compleja e interrelacional. ii). No se hizo monitoreo y seguimiento a los riesgos del contexto de actuación del proyecto, que permitiera prever de manera anticipada estrategias encaminadas a la protección y seguridad de los equipos de trabajo y de las comunidades. Estos dos asuntos (indicadores de cambio + seguimiento contextual) son elementos fundamentales desde una cooperación basada en la Teoría del Cambio, como la que se plantea AeA.

4.3. Criterio de Eficacia

A continuación se presenta el análisis sobre el grado en el que el proyecto logró los resultados esperados y en qué medida contribuyeron a los efectos generados. Significa la valoración de la relación entre objetivo específico y resultados.

4.3.1. Objetivo Específico

OE. Generar capacidades en niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ), docentes y funcionarios públicos para la apropiación y la vigencia de los derechos de la niñez, la equidad de género y la inclusión social en las subregiones de la Mojana y Montes de María, región Caribe-Colombia.

Se concluye que el proyecto a través de los resultados y acciones si logra generar capacidades especialmente en NNAJ, docentes, facilitadores(as) y lideresas sociales para la apropiación y la vigencia de los derechos de la niñez, la equidad de género y la inclusión social en las regiones de La Mojana y Montes de María; asuntos que cobraron alta relevancia en medio de un contexto marcado por la Pandemia por Covid 19 y las acciones de conflicto armado que afectaron de manera particular el goce de los derechos de NNAJ y mujeres. El proyecto logra generar capacidades de manera simultánea en sujetos de derechos - NNJA quienes ampliaron sus conocimientos sobre sus derechos y cómo ejercerlos, y en garantes (docentes, IE, lideresas, funcionarios-as) quienes adquirieron herramientas para cualificar su capacidad de respuesta y protección de los derechos de la niñez y la promoción de la equidad de género.

En NNAJ el proyecto potenció su capacidad para la reflexión personal y colectiva sobre el ejercicio de sus derechos en su propio entorno cercano (barrio, escuela y territorio), el reconocimiento del otro(a), el respeto por las diferencias, la empatía y cuidado de su entorno natural, la tramitación pacífica de los conflictos y se reafirmó su identidad colectiva al reconocerse como sujetos políticos que aportan a la construcción de los territorios de la Mojana y los Montes de María. El proyecto impulsó la formación de subjetividades en NNAJ comprometidos(as) con la construcción de ciudadanía, la democracia y la paz; e incentivó su interés por conocer y actuar en los asuntos públicos de sus comunidades y municipios. En algunos casos potenció liderazgos juveniles que se proyectan como sujetos con interés de participar en los escenarios territoriales donde se definen las políticas y programas a favor de la juventud.

Se generaron redes identitarias entre pares, espacios protectores en la escuela, comunidad y barrio, y se potenciaron como valor agregado, liderazgos comunitarios (grupo de facilitadores-as) “claves” para generar ambientes protectores y redes de cuidado para NNAJ.

La escuela fue el espacio más fuertemente fortalecido por el proyecto como entorno protector y garante de los derechos de NNAJ, no solo porque se aumentaron los conocimientos y capacidades, y se dotó a los(as) docentes en el manejo de herramientas innovadoras a favor de los derechos de NNAJ y la equidad de género en la escuela; sino también porque el proyecto logró impactar las políticas y programas institucionales educativos (PEI, Manuales de Convivencia, PMI, Semilleros de investigación) para que incorporen un marco misional y estratégico a favor de la escuela como un espacio constructor de paz, ciudadanía y equidad de género. Con ello se materializa el enfoque de centralidad en los NNAJ, y que el asunto de proteger sus derechos sea un tema discutido y puesto en la responsabilidad de la práctica docente y de la comunidad educativa. Esta transformación en la escuela tuvo impactos en la minimización de los conflictos escolares, la mejora de la convivencia escolar y el aumento de la participación de NNJA.

Finalmente, el proyecto fortaleció capacidades en funcionarios(as) públicos(as) y mujeres lideresas comunitarias, quienes aumentaron sus conocimientos sobre conceptos, normatividad y rutas de protección/atención en temas relacionados con violencias basadas en género y derechos de las mujeres. Si bien, los(as) funcionarios(as) lograron sensibilizarse frente al reconocimiento de las desigualdades e inequidades de género en su contexto personal, familiar, comunitario y territorial; estos conocimientos no alcanzaron a impactar en la creación de políticas, programas, estrategias, presupuestos diferenciales o indicadores de gestión institucional con enfoque de género. Si se logró, sin embargo, un fortalecimiento de algunos liderazgos comunitarios de las mujeres como agentes de cambio y con capacidad para transformar e incidir en la vida social y comunitaria; así como en la construcción de lazos sociales entre organizaciones de mujeres de las dos regiones lo cual contribuye grandemente con la apuesta de construcción de paz territorial con enfoque de género.

4.3.2. Resultado 1: Niños, niñas, adolescentes y jóvenes empoderados en Derechos

R1. Transferidas capacidades a 600 niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la apropiación, trabajo en red y la incidencia en la vigencia de sus derechos.

Indicadores esperados:

I1. Al finalizar el proyecto, el 80% de NNAJ participantes conocen sus derechos y la normatividad que los ampara y un 60% se encuentra vinculados a alguna de las 8 redes conformadas.

I2. Al finalizar el proyecto, el 50% de los/las NNAJ beneficiarios/as han participado en alguna de las acciones de incidencia puestas en marcha.

I3. Al finalizar el proyecto se han llevado a cabo, al menos, doce (12) iniciativas a nivel local, una (1) subregional y una (1) interregional.

De acuerdo a los datos del informe Final³⁷, este resultado en términos de cobertura poblacional superó la meta en un 8% con la participación de 50 NNAJ adicionales. En la

³⁷ Informe Final Ayuntamiento Ecosse Abril 03

revisión de los datos incluidos en el consolidado de la base de los(as) NNAJ participantes,³⁸ el equipo evaluador realizó una caracterización general que muestra que 60% son niñas y mujeres jóvenes, y 40% niños y hombres jóvenes; la mayor participación de acuerdo al rango de edad se dio entre los 7 y los 17 años (88,5%), el porcentaje restante son hombres y mujeres jóvenes mayores de 18 años, los datos desde la perspectiva territorial, indican que El Carmen de Bolívar tuvo una mayor participación de NNAJ (30,6%), seguido de Achí (27,8%), Majagual (23,1%) y con menor participación Guaranda (18,5%).

Metodológicamente el proceso de transferencia de capacidades se enmarcó en la Escuela Itinerante de Desarrollo Territorial, surgida de la apuesta de Ecos para dar continuidad a los programas de formación ciudadana, liderazgo, derechos humanos y derechos de infancia y adolescencia promovidos en estas regiones, y **que para este proyecto integró el proceso pedagógico de formación en derechos, el trabajo en red y el trabajo de incidencia**³⁹, recogiendo de esta manera los componentes del resultado esperado. En esta misma línea Ecos de manera organizada y metódica diseñó diversos documentos orientadores en los que se establecieron, criterios, principios, caracterizaciones generales, esquemas, para comprender y desarrollar cada componente⁴⁰, que dieron cuenta de la organización de cada proceso, sin embargo **adoleció de lineamientos específicos sobre la transversalización del enfoque de derechos, y documentos de seguimiento y análisis con una mirada cualitativa,** que dieran cuenta de los resultados obtenidos en cada fase implementada⁴¹, sin posibilidad de mostrar los efectivos logros o transformaciones en la vida y el entorno de los NNAJ, el nivel de apropiación alcanzado para la exigencia de sus derechos, y los avances en la responsabilidad del Estado, y la corresponsabilidad de la familia y la sociedad civil para la generación de condiciones que favorezcan el ejercicio de derechos.

Son destacables las propuestas metodológicas construidas, y la oportuna, pertinente y estratégica vinculación de los y las facilitadoras, que permitieron la implementación de los procesos de formación y el acompañamiento cercano y permanente a los NNAJ de los grupos que lideraron y con ello **un avance por parte de los NNAJ en el reconocimiento de sus derechos desde la vivencia propia y de su entorno, la construcción de identidad individual y colectiva, el reconocimiento del otro(a) con respeto por la diferencia, la transformación de actitudes y estereotipos tanto culturales como de género,** que contribuyen a generar fundamentos de una sociedad inclusiva que reconoce y fomenta la autoestima, la autenticidad y lo propio, aspectos que se reflejan en algunas expresiones recogidas por el equipo: *“(...) el derecho a la alimentación que no sabíamos que era un derecho”; “En educación no tenemos informática, en recreación no tenemos polideportivo, nos toca salir, y arriesgarnos para poder jugar, los problemas de salud es que no hay atención médica rápida”; “En los temas de género, y diversidad, aprendimos que hay personas que les gusta su mismo sexo, y aquí (...) hay muchos, pero nosotros los respetamos”; “Aprendí a ser mejor ser humano, ayudando a las demás personas”; “Los oficios todos pueden hacer por igual.*

³⁸ 1.1.1.4 Base de datos de los participantes que finalizan la escuela

³⁹ 1.1.1 Documento descriptivo de la escuela itinerante de desarrollo territorial para niños, niñas, adolescentes y jóvenes. En: Documento descriptivo Escuela de Liderazgo Ecos –Aea –Ayto

⁴⁰ FV 1.1.1.2 Documento logística de la Escuela; 1.1.1.7 Esquema conformación de redes; 1.1.1.7 Documento de lineamientos de redes conformadas; 1.1.1.8 Documento descriptivo del plan de incidencia

⁴¹ “No tuvimos la manera de medir los logros y las transformaciones del proceso”. Entrevista Directora Ecos

Trabajar en el campo es un trabajo para los hombres, pero las mujeres también lo pueden hacer”; “Si un niño barre o lava los platos, dicen otros niños que eso lo hacen las niñas, y todas las actividades las pueden hacer los niños y las niñas. “Todos tenemos los mismos derechos”.

Los adolescentes y jóvenes (G2), que se encuentran en otro momento de desarrollo o etapa de vida, **reconocen que participar en las actividades de la escuela, les llevo a la auto reflexión sobre sí mismos(as) y su entorno, a reconocer sus potencialidades, y resaltar liderazgos, a elevar su autoestima, a proyectarse con sus pares con una visión de futuro mejor, a la necesidad de contribuir para impulsar procesos comunitarios y a reconocer la necesidad de resaltar su voz en encuentros más efectivos con la administración pública** para profundizar sobre los temas que los impactan, aquí algunas de sus comentarios: *“Los talleres de convivencia que ayudaron a perder el temor a conversar”; “Participé en la escuela itinerante y todas las actividades con jóvenes eran para incentivar los valores (...) nunca me dio miedo expresarme en público”; “En mi barrio hay un grupo de jóvenes que consumen drogas ... no hay centros de rehabilitación y ellos quieren salir de esos problemas” “Que los niños, niñas y jóvenes sean capacitados y puedan convertirse en capacitadores, líderes a futuro”, “(...) los jóvenes tenemos voz y mandato para pedir en las políticas”.*

Así mismo, **la intervención desde el inicio fortaleció en algunos jóvenes sus conocimientos, habilidades, expresión oral y relacionamiento y logró la participación de cuatro (4) jóvenes en los Consejos de Juventud** de los municipios de Achí y Guaranda, sin embargo, **no se avanzó en el acompañamiento para potenciar su liderazgo y fortalecer sus capacidades como protagonistas de las políticas de desarrollo local,** en el ejercicio del derecho a la participación para la transformación social y política, ello desestimuló a otros jóvenes y acentuó el pensamiento que participar en estos escenarios no sirve de nada.

En este sentido es importante para los jóvenes, brindarles apoyo para la realización de sus iniciativas y proyectos, potenciar su liderazgo, y la capacidad de agenciamiento y protagonismo como sujetos de cambio social y cultural, promover encuentros más efectivos con la administración pública para profundizar sobre los temas que les impactan, el consumo de drogas, el embarazo de adolescentes, la continuidad de estudios y formaciones que les brinde competencias para el trabajo.

En las entrevistas con el equipo evaluador, **los NNAJ expresaron los aprendizajes y reflexiones acerca de sus derechos y su participación en las diversas acciones colectivas que les permitió vivenciar la experiencia de los derechos humanos** a través del arte, la comunicación, la lúdica y los intercambios culturales, reflexionar sobre su aplicación en la vida cotidiana y contar con herramientas para defender sus propios derechos y los de los demás, **el equipo evaluador no tuvo referencia que evidenciara la apropiación del marco normativo que ampara sus derechos,** (aspecto incluido en uno de los indicadores de este resultado), y que brinda elementos para que los NNAJ conozcan los principios universales y el reconocimiento del compromiso y obligatoriedad estatal en la garantía de sus derechos, aspecto por demás de alta relevancia y pertinencia en la medida en que en ellos se reconocen a las niñas, niños y adolescentes como sujetos titulares de derechos, y se plantea la *protección integral* de los derechos de la niñez, en términos del reconocimiento de su titularidad, la *promoción* del desarrollo integral, la *prevención* de su vulneración, y la *garantía* y *el restablecimiento* de los derechos vulnerados, lo que brinda elementos conceptuales y políticos para la exigencia individual y colectiva hacia la realización y goce efectivo.

Aunque las redes estuvieron concebidas como una estructura integrada por NNAJ para fortalecer la difusión de sus derechos, la convivencia pacífica, la participación y liderazgo en las comunidades⁴² a través de acciones y movilizaciones locales incluidas en un plan de incidencia⁴³ y **tuvieron importantes contribuciones**, tales como: i) El fomento de actividades que permitieron la expresión de las artes, el juego, el deporte, la comunicación, y que incentivan **el desarrollo de su potencial artístico y creativo**; ii) la **construcción y el reconocimiento de entornos seguros y protegidos** en el espacio educativo, comunitario⁴⁴ y público⁴⁵, como escenarios donde transcurre la vida de los NNAJ y que contribuyeron a la construcción de tejido social; iii) **La construcción de identidad individual y colectiva**, expresada particularmente en la cosmovisión de las poblaciones y los territorios, la cultura, la historia, el río, el conflicto armado, ser de la Mojana y de los Montes de María. Sin embargo, **las redes no tienen un funcionamiento que responda a una construcción colaborativa de más largo aliento** entre NNAJ que comparten un interés específico, solo estuvieron en función de permitir un escenario para el intercambio de experiencias a nivel municipal y regional, que pueden valorarse como de movilización social y cultural con una incidencia de carácter público, dado que un plan de incidencia como el esperado en este resultado, contempla una serie de componentes que contribuyen a precisar y definir los problemas, los objetivos, las acciones y los recursos necesarios para promover un cambio en políticas públicas para garantizar los derechos de los NNAJ.

4.3.3. Resultado 2: Escuela y Cultura de Paz

R2. Generados procesos pedagógicos en seis (6) instituciones y/o comunidades educativas, a fin de construir, incorporar e institucionalizar la convivencia pacífica, la equidad de género y la cultura de paz.

Indicadores esperados:

I1. Al finalizar el proyecto, el 80% de las instituciones educativas incorporan e institucionalizan la convivencia pacífica, la equidad de género y la cultura de paz en sus PEI

I2. Al finalizar el proyecto, 100 docentes, directivos, funcionarios públicos, padres, madres, cuidadores han sido formados y se encuentran realizando réplicas sobre convivencia pacífica, equidad de género y cultura de paz

I3. Al finalizar el proyecto, el 40% de docentes y NNAJ participan en núcleos de pedagogos de paz, sembradores y semilleros.

El **resultado tuvo un nivel de logro alto**, no sólo en términos de metas que casi duplicó con la participación de 11 IE, sino especialmente **por su alta contribución en la generación de procesos pedagógicos para comprender, apropiar, dinamizar y reorientar acciones para hacer real la convivencia pacífica, la equidad de género y la cultura de paz**, que les llevo a ajustar los PEI, por lo que las IE cuentan con una “carta de navegación”, actualizada y reconocida para lograr su compromiso, bajo el liderazgo del rector(a) y su equipo directivo. El

⁴² 1.1.1.7 Documento de lineamientos de redes conformadas

⁴³ 1.1.1.8 Documento descriptivo del plan de incidencia

⁴⁴ Por ej., la biblioteca de Achí, que se ha convertido en un espacio reconocido por los NNAJ como seguro, un espacio de para ellos(as).

⁴⁵ Los parques, plazas, áreas comunitarias recuperadas a través de las acciones lideradas por los NNAJ en el desarrollado de las acciones comunitarias, mini proyectos, etc.

resultado tuvo logros superiores a lo esperado, en la medida en que impactó no solo el PEI sino además llevó a revisar y ajustar el Manual de Convivencia como parte fundamental del PEI, entendido como la herramienta en la que se consignan los acuerdos de la comunidad educativa hacia la convivencia pacífica y armónica en la vida diaria de la IE.⁴⁶ Al respecto expresaron: *“(...) hicimos inclusión en la Institución, socializamos con los demás docentes y se acompañó el trabajo, (...) tenemos organizado el manual de convivencia, donde participan todos los géneros, donde la comunidad es responsable y dueña del proceso formativo y se apropia de esos conocimientos”*⁴⁷ *El PEI, estaba muerto, pero lo desempolvamos y miramos cuáles son las partes que tiene fallas, las discutimos entre los docentes, con algunos padres de familia, incluso el Consejo Directivo estuvo tocando algunos temas. Se transformó lo que ya estaba obsoleto y actualizamos al contexto que estamos viviendo”*⁴⁸.

De igual manera, el ajuste de los PEI, tuvo una alta relevancia y aportó en la orientación del proceso de autoevaluación institucional que “permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa”⁴⁹ y con ello dirigir los procesos de gestión institucional en clave de inclusión, enfoque de género y cultura de paz, **por lo que además impacto los Planes de Mejoramiento Institucional – PMI**, que son el horizonte, la ruta institucional trienal. Por ello, **el resultado tiene un altísimo valor agregado porque aporta al mejoramiento de la calidad educativa de las IE participantes de estas dos regiones, y a mediano y largo plazo el fortalecimiento de las competencias ciudadanas⁵⁰ de NNAJ**. En las entrevistas expresaron: *“El PEI tiene cuatro gestiones: directiva, comunitaria, académica y financiera, en cada una se hace la inclusión de los temas que aprendimos y en las semanas institucionales hacemos un seguimiento y qué actividades se proponen para mejorar”; (...)* *hicimos inclusión de contenidos y de estrategias que permiten poner en práctica actividades para mejorar la convivencia, el respeto del género, y la participación como comunidad educativa. Una institución funciona con los docentes, los padres de familia, los estudiantes, la comunidad en general”; (...)* *como institución no somos rueda suelta, estamos articulados con el MEN, contamos con la Guía 34 y tenemos 5 semanas de desarrollo institucional en el año, donde estamos replanteando los procesos que tenemos.”*⁵¹

Estos cambios positivos fueron generados en el desarrollo del proceso de transferencia de la estrategia Escuela Territorio de Paz (ETP), metodología desarrollada por Ecos, que mediante talleres con los(as) docentes, en cultura y convivencia, resolución de conflictos, género y enfoque de género y construyendo acciones para la convivencia y la paz en el aula, provocaron miradas internas y reflexiones sobre los problemas que afectan a NNAJ y docentes en sus IE y

⁴⁶ Guía No. 49. Guías pedagógicas para la convivencia escolar. Sistema Nacional de Convivencia Escolar. Ministerio de Educación Nacional. 2013

⁴⁷ Entrevista colectiva Docente IE San José de Palmaritico (Guaranda, zona rural).

⁴⁸ Entrevista colectiva Docente IE INRICABA Achí

⁴⁹ Guía No. 34. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional. 2008.

⁵⁰ “(...) Guía al establecimiento educativo en cuanto al tipo de ciudadano que se quiere formar y a la manera de formarlo, y aporta a la transformación del clima escolar y de los ambientes de aprendizaje de manera que los derechos humanos sean el fundamento de la convivencia pacífica, y la participación y la inclusión sean una realidad cotidiana”. Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas. Cartilla 2. Programa de competencias ciudadanas. Ministerio de Educación Nacional. 2011.

⁵¹ Entrevistas colectivas realizadas a docentes de IE de los municipios de Achí y Guaranda.

su forma de abordarlos, **logrando elevar el compromiso, la participación, la responsabilidad, y con ello la resignificación de la práctica docente y la generación de convivencia escolar como responsabilidad familiar y educativa**⁵². En este sentido para los(as) docentes el proceso de formación en ETP les permitió adquirir nuevos conocimientos y herramientas para el abordaje de situaciones con los estudiantes: “Hemos creado una Red para fomentar la resolución de conflictos y la construcción de paz, la metodología nos ha aportado más elementos para fortalecer lo que veníamos trabajando en el tema de convivencia y paz”; *“He tenido una buena experiencia en sumergirme en un proyecto de construcción de ciudadanía y de paz. Es fundamental para nuestro territorio porque nos hemos desadaptado por la violencia y necesitamos trabajar los temas de convivencia y perdón”*⁵³; *“En nuestra Institución no teníamos inclusión de género en el PEI, ni objetivos en el manual de convivencia, que en la capacitación aprendimos, nos dio instrumentos para resaltar los valores de convivencia en la escuela”*; *“trabajábamos valores de manera independiente, abortos, rechazo a otros, la discriminación y la falta de respeto y la formación nos ayudó a incluir el tema del respeto, la tolerancia y la convivencia en nuestra institución, lo incluimos en el manual de convivencia y nos ayudó a organizar”*; *“Tenemos muchos problemas de los jóvenes con intentos de suicidio y el trabajo de la ETP nos dio herramientas para manejar ese tipo de situaciones”*⁵⁴.

De acuerdo a la percepción de los(as) docentes la formación ETP, generó cambios en los procesos de aula y tuvo un impacto alto en la minimización de los conflictos escolares mejorando la convivencia escolar, lo que podría ser mostrado como una innovación pedagógica, una experiencia exitosa a ser replicada, pero que no se estableció un punto de partida (línea de base)⁵⁵, **ni un proceso de documentación de la experiencia para respaldar el resultado obtenido.** Un aspecto importante para tener en cuenta en cualquier proyecto que se implemente en el aula o en la IE: *“El número de agresiones en NN ha disminuido en un 80% como en los tres últimos años. Antes los coordinadores esperábamos que llegara el problema a la rectoría, pero no íbamos al salón a hacer acciones de prevención de violencia. Pasamos de la respuesta mediática, de atender un problema de violencia a acciones preventivas”*⁵⁶. *Si se logró disminuir, hicimos con los padres de familia un trabajo donde quemábamos las malas palabras, con lana unimos a las familias, ahora vemos que los padres son más amables con los niños, participan más en la institución”*⁵⁷.

Dentro del proceso de formación los docentes diseñaron microproyectos para la puesta en práctica de los contenidos vivenciales trabajados, a través de estos promovieron la participación de los NNAJ estudiantes⁵⁸ y algunos de ellos pasaron a un segundo nivel en los semilleros que se promovieron en el Diplomado de metodologías creativas para el desarrollo social, en el que también participaron 20 docentes, 11 de ellos como facilitadores. La relación

⁵² Transferencia estrategia Escuela Territorio de Paz – Talleres de formación a docentes. Corporación Ecos. En: 2.1.5 Documento de transferencia ETP.

⁵³ Entrevista colectiva docentes IE Manuel Edmundo Mendoza, El Carmen de Bolívar.

⁵⁴ Entrevistas colectivas realizadas a docentes de IE de los municipios de Achí y Guaranda.

⁵⁵ De acuerdo a la información del docente coordinador de convivencia no cuentan con cifras de medición de este hecho, sin embargo en el documento de transferencia ETP se hace alusión al proceso de diagnóstico inicial. El equipo evaluador no conoció otra evidencia que permitiera verificar que tipo de diagnóstico se realizó.

⁵⁶ Entrevista colectiva docentes Achi. Coordinador de convivencia IE INRICABA.

⁵⁷ Entrevista colectiva Docente IE San José de Palmaritico (Guaranda, zona rural).

⁵⁸ “(...) necesitaban un apoyo, que podía ser profesionales, dotación de la banda, o de la tambora, algunas no necesitaban la presencia de Ecos, sino que la desarrollaron en la escuela de padres o comités de convivencia, por ej., la lectura al parque, prepararon un grupo de niños para ser defensores del medio ambiente, Campaña “Al pote no al piso” en la IE, Jardín de plantas medicinales con una huerta escolar dentro de la IE”. Entrevista Equipo Ecos.

de microproyectos, así como los impulsados a través de los semilleros se encuentran relacionados en las fuentes de verificación documentadas por el proyecto.

La mayor dificultad que encontraron los(as) docentes, en la incorporación de estrategias para promover la convivencia pacífica, la equidad de género y la cultura de paz, están referidas al trabajo con los padres y madres de familia, por su baja motivación para participar, los niveles de comprensión de los temas, las barreras de aprendizaje incrementadas con el uso de las nuevas tecnologías, los vacíos en su formación para el desempeño como padres y madres, el marcado machismo y las prácticas y creencias culturales arraigadas, entre otras, que hacen que algunos procesos de cambio sean más lentos y exigentes para las IE en la ruta del mejoramiento continuo; por ello **se resalta la necesidad que tienen los(as) docentes de acompañamiento para reforzar, innovar, provocar estrategias y habilidades para el trabajo con padres y madres de familia,** que logren su participación activa y permanente **como corresponsable y primer entorno protector y garante de los derechos de NNAJ.** En las entrevistas los(as) docentes expresaron: *“Hay un machismo muy marcado en estas comunidades, y en este sentido es muy difícil trabajar los temas de género”; “La formación de los padres es un vacío que se identificó, porque se preparan para todo, menos para ser papás. Crían a sus hijos como los criaron a ellos”; Los niños que más necesitan ayuda son los de padres que no aparecen en la escuela de padres o que nunca vienen a la Escuela”. “La falta de acompañamiento en la casa por parte de los padres es un asunto problemático. Los niños dicen “Mi mamá me dice que yo no sirvo para nada””.*⁵⁹

4.3.4. Resultado 3: Formación a Garantes en derechos y género

R3. 40 funcionarios/as públicos de entidades territoriales están formados/as y sensibilizados en enfoque de derechos y diferencial, con especial énfasis en derechos de la niñez y género.

Indicadores esperados:

I1. 80% de personal de las administraciones capacitados/as en enfoque de género y diferencial y derechos de la niñez.

I2. 90% del personal de las administraciones se empoderan en enfoque de género y derechos de la niñez.

De acuerdo al Informe Final del proyecto, **se sobrepasó en un 80% la meta del resultado esperado,** al formarse 76 personas garantes de derechos de NNJA en los 4 municipios focalizados, de ellos 63 mujeres y 13 hombres con rangos de edad entre 26 y 50 años mayoritariamente. El 81% eran funcionarios(as) públicas vinculados a las Alcaldías Municipales, docentes de IE, Secretarías de Salud, Comisarías de familia, Personería, Entidades prestadoras de salud y de protección, Oficina de la juventud, Oficina de la Mujer y Policía municipal; el 21% restante correspondió a sectores sociales como organizaciones de mujeres, grupos productivos, asociativos y grupos culturales⁶⁰. La estrategia formativa se desarrolló a través de 2 diplomados. El primero, *“Atención integral a la violencia doméstica y basada en género”* desarrollado 100% en ambiente virtual en razón a las restricciones de la Emergencia Sanitaria por Covid-19, y el segundo, *“Mujer, liderazgo y desarrollo”* desarrollado 100% de manera

⁵⁹ Entrevistas colectivas realizadas a docentes de IE de los municipios de El Carmen de Bolívar, Achí y Guaranda.

⁶⁰ Datos tomados de diferentes partes del Informe Final del proyecto de fecha 3 de abril de 2023, elaborado por Ecos y AeA

presencial, el cual vinculó la participación de mujeres lideresas de los 4 municipios. Los dos diplomados fueron certificados por la Universidad de Sucre.

Si bien el R3 (al igual que R1 y R2) planteó el logro sólo a nivel cuantitativo, **se reconoce el esfuerzo de ECOSS por hacer un análisis más cualitativo de los impactos en materia de apropiación del enfoque de género en los(as) garantes de derechos de NNJA capacitados.** Dicho análisis lo presenta en el documento “Informe del impacto de género Expost del proyecto”⁶¹ con el cual coincide el equipo evaluador en varios de sus hallazgos y conclusiones. A continuación, se resaltan los aspectos más relevantes recogidos en el trabajo de campo de esta evaluación **a nivel de logros y transformaciones en el resultado 3:**

Los(as) participantes **lograron sensibilizarse frente al reconocimiento de las desigualdades e inequidades de género** en su contexto personal, familiar, comunitario y territorial. Ecosse en su informe expresa que para los(as) participantes más allá de los elementos conceptuales, lo más significativo fue sensibilizarse y adquirir criterios para “modificar en la vida pública y privada, los estereotipos, mitos, patrones culturales que rodean y sustentan la violencia basada en género”⁶². Esto se ratificó en las entrevistas de esta evaluación, donde los(as) entrevistados(as) manifestaron haber ampliado su comprensión sobre asuntos como: i). La violencia que expresa el lenguaje sexista fuertemente arraigado en la cultura de estos territorios⁶³; ii). El impacto de los estereotipos y roles tradicionales de género en la vida social, económica y política de mujeres y hombres de la región; iii). La revictimización a las víctimas de violencia por parte de la institucionalidad cuando no se brinda la atención o no se avanza en las investigaciones⁶⁴; iv). El reconocimiento de las luchas históricas de las mujeres y la importancia de promover prácticas de sororidad en sus comunidades⁶⁵; entre otros.

Aumentaron sus conocimientos de nuevos conceptos relacionados con las violencias de género, la legislación existente y las rutas de atención, prevención y protección a mujeres y NNJA víctimas de violencia. Las(os) participantes entrevistados en el marco de esta evaluación consideran que aprendieron el manejo de herramientas para la atención directa y contención de casos de violencia, o para el diseño de estrategias de prevención que pueden poner en práctica en sus comunidades. Este fue un aspecto **muy destacado principalmente por las mujeres lideresas que se enfrentan a casos complejos** en sus comunidades y para quienes la formación fue relevante por las herramientas que adquirieron “(...) es clave para el trabajo con la zona rural porque allí hay muchas violencias y niños abandonados y desescolarizados. Hay roles tradicionales muy marcados y niñas embarazadas de hombres muy mayores. Muchas veces los padres consienten esas relaciones o los papás negocian la virginidad de la niña. Hay cantinas y sitios de citas donde van esas niñas a prostituirse. A uno como lideresa le llegan todos esos casos y uno no sabe cómo orientar o denunciar esto”⁶⁶.

⁶¹ Informe del impacto de género Expost del proyecto, elaborado por la Corporación Ecosse, Enero 2023

⁶² Idem, pag

⁶³ Entrevista colectiva a docentes IE Manuel Edmundo Mendoza del municipio El Carmen de Bolívar

⁶⁴ Entrevista individual a Funcionario Público de la Alcaldía de Guaranda

⁶⁵ Entrevista colectiva a docente de la IE Ricardo Castelar Barrios del municipio de Achi

⁶⁶ Entrevista colectiva a lideresas del Carmen de Bolívar

En cuanto a la incidencia en las prácticas institucionales y en las políticas a favor de la equidad de género, el equipo evaluador considera un bajo impacto. En el *“Informe del impacto de género Expost del proyecto”* elaborado por Ecosse se menciona que los(as) funcionarios(as) fortalecieron sus capacidades para el diseño de políticas, programas, proyectos y estrategias para la intervención en casos de violencia basada en género. Sin embargo, en las entrevistas de esta evaluación No se evidenciaron avances o cambios sostenibles en esta materia; sólo se identificaron dos casos en el grupo de funcionarios(a) de la Alcaldía Municipal de Achí en los que actualizaron la Ruta de atención a las violencias y realizaron campañas puntuales de prevención de las violencias; éstos como parte de los ejercicios exigidos en la fase práctica del Diplomado. Si bien, los(as) funcionarios(as) públicos(as) mencionan que aprendieron nuevos conceptos y comprensiones sobre asuntos de género y violencias; es claro, que estos conocimientos no alcanzaron a impactar en la creación de políticas, programas, estrategias, presupuestos diferenciales o indicadores de gestión institucional con enfoque de género. **El logro es bajo en parte, porque la metodología de los Diplomados no intencionó una estrategia de acompañamiento técnico para orientar el desarrollo de este tipo de transformaciones institucionales; y por otro, porque los(as) funcionarios(as) públicos(as) luego de recibir la capacitación (2020) quedaron olvidados(as) por el proyecto y No fueron vinculados(as) a las acciones de R1 y R2** lo que les hubiese permitido articularse más integralmente a las necesidades y propuestas de las comunidades participantes del proyecto. Así mismo, faltó involucrar a la formación otras instituciones claves en la Ruta de Atención a violencias como la Fiscalía por su rol en los casos de investigación y sanción en los casos de violencias de género; también mayor participación de institucionalidad de Guaranda, Majagual y El Carmen de Bolívar.

Contribuyeron en el reconocimiento de los liderazgos de las mujeres como agentes de cambio y con capacidad para transformar e incidir en la vida social y comunitaria; así como en la construcción de lazos sociales entre organizaciones de mujeres de las dos regiones. Este fue un logro derivado de los intercambios regionales que se realizaron en este resultado. El proyecto les permitió reconocerse mutuamente en iniciativas de empoderamiento económico de las mujeres (principalmente de la región de la Mojana) y la capacidad de actoría social de las mujeres en la reconstrucción del territorio principalmente en El Carmen de Bolívar por su aporte en la reconstrucción de la memoria histórica en el marco del conflicto armado y su papel en la reconciliación y el perdón.

El equipo evaluador destaca dos asuntos innovadores en el logro de este resultado:

i). La decisión de Ecosse de vincular en el proceso formativo a hombres en tanto enriqueció el análisis relacional de las desigualdades e inequidades de género y sobre los privilegios de los hombres sobre las mujeres; al tiempo que reforzó el compromiso de los hombres con la equidad de género, la prevención de las violencias contra las mujeres y la transformación de roles tradicionales. Este asunto se corresponde muy bien con la política de Género de AeA que plantea Involucrar a los hombres como agentes del cambio en la búsqueda de la igualdad de género “apoyando a aquellos más comprometidos con las cuestiones de género y trabajando

para sensibilizar e influir en aquellos que no lo están”⁶⁷, el trabajo relacional entre hombres y mujeres como parte de sus principios de cooperación el logro de la equidad. En palabras de una lideresa entrevistada *“Se debe comprender que los hombres también pueden realizar ciertos roles, tales como cocinar, cuidar a los hijos o que cuando la mujer y el hombre trabajan se dividan las tareas de la casa para que pueda existir cierta equidad de género, por eso me gusto compartir esta experiencia del diplomado con los hombres”*⁶⁸. En las entrevistas a hombres del equipo de Ecosocial también relevan la importancia de haberse vinculado ellos (y a hombres de la comunidad) en los procesos formativos de género porque les cuestionó en su propia subjetividad, al tiempo que les brindó herramientas para su trabajo comunitario.

ii) Sin ser un logro esperado e intencionado en el proyecto (e inclusive sin existir un análisis crítico por parte de Ecosocial o AeA), el equipo evaluador destaca el impacto que tuvieron los diplomados en generar una aproximación en la interseccionalidad entre género y religión. En Colombia (y particularmente en la región Caribe) muchos sectores religiosos han cuestionado duramente las luchas por la equidad de género (mal llamadas ideologías de género) y establecido una moral heteronormativa que estigmatiza y excluye las diversidades sexuales y pretende revertir los logros alcanzados en derechos para las mujeres y las diversidades. Algunos(as) participantes del Diplomado fueron docentes o lideresas sociales (a su vez feligreses y líderes activos-as en iglesias evangélicas) que se ven enfrentados(as) a conflictos morales relacionados con la diversidad sexual y el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de sus estudiantes o personas de la comunidad que acompañan; para ellos(as) el diplomado les amplió su visión y brindó elementos que favorecen la inclusión y normalización de las identidades diversas *“Como Cristiana a mí me habían enseñado que Dios creó mujeres y hombres, ningún otro género. Eso lo llevamos al trabajo con niños en la escuela porque cargamos con esos estigmas. Al principio me sentía mal y poco a poco fui entendiendo que hay otros géneros. Los gays y las lesbianas tienen derechos y pueden convivir con nosotros, tienen derecho a creer en un Dios y a convivir todos en el mismo lugar. Eso aprendí en el diplomado y me abrió la mente y me liberó en mi rol de ser docente y cristiana a la vez”*⁶⁹. El equipo evaluador tuvo acceso a varios testimonios que hicieron referencia a este tipo de cambios en las creencias religiosas; lo que por supuesto tiene efecto multiplicador al tratarse de formadores y acompañantes de NNAJ.

4.4. Criterio de Sostenibilidad

Bajo este criterio se presenta una valoración de la permanencia en el tiempo de los resultados alcanzados en la implementación del proyecto. Ello implica el análisis de la vigencia frente al contexto político y de las capacidades institucionales de AeA y Ecosocial, el grado de alianzas logradas a nivel local y regional y así mismo las alternativas financieras para la continuidad de procesos.

⁶⁷ Política de Igualdad de Género, Ayuda en Acción (2004)

⁶⁸ Entrevista colectiva a lideresas del Carmen de Bolívar

⁶⁹ Entrevista colectiva a docentes de la IE Ricardo Castelar Barrios, municipio de Achí

4.4.1. Sostenibilidad Política

En consonancia con los logros en la implementación, especialmente en relación con el R2, que tuvo un alcance e impacto superior a lo esperado, tiene mayor probabilidad de ser sostenible a futuro, teniendo en cuenta que las IE ajustaron sus PMI con visión trienal, sin embargo se requiere continuar acompañándoles para fortalecer mucho más los procesos de aula, la vinculación de toda la comunidad educativa en cada IE, y la garantía de recursos que contribuyan a consolidar los proyectos o semilleros nacientes. Es necesario promover una articulación y acompañamiento más cercano del sector educativo a través de las secretarías de educación certificadas (SEC) hacia estas IE, de manera que puedan lograr procesos de acompañamiento más sostenidos desde el nivel departamental e inclusive nacional con el Ministerio de Educación Nacional, para continuar fortaleciendo capacidades en los docentes, y consolidando el proceso adelantado que pueda ser elevado a una experiencia significativa de convivencia escolar que aporta al fortalecimiento de las competencias ciudadanas y lograr mayor sostenibilidad y replica en escenarios más amplios.

Desde la mirada de la política territorial, los planes de desarrollo municipal 2020 – 2023 de los municipios focalizados por el proyecto, que iniciaron su ejecución a la par con el proyecto evaluado, incluyen programas y estrategias en varios aspectos coincidentes con los componentes o resultados del proyecto evaluado, en los cuales se resalta los relacionados con: i) el diseño de la política pública de Juventud, aspecto común en los cuatro planes municipales con la creación de las plataformas de jóvenes (Consejos municipales de Juventud), asignando además recursos, aunque pocos, para financiar iniciativas de promoción de la participación ciudadana, proyectos de emprendimiento y dotación de equipos en artes audiovisuales y publicitarias, aspecto que como ya se mencionó en otros acápite de este documento, hubiese podido ser una apuesta más sostenida por parte del proyecto y muy valiosa para los jóvenes. ii) En esta misma dirección todos los municipios contemplan acciones en materia de equidad de género, disminución de las violencias contra las mujeres, la diversidad de género y la inclusión social, tanto para el diseño de política pública para algunos, como en el fortalecimiento de programas desde esta perspectiva, que hubiera podido ser importante articular y potenciar conjuntamente. iii) Sólo los municipios de Achí y Majagual se refieren al fortalecimiento de la política pública de infancia y adolescencia y la actualización y/o diseño de las rutas integrales de atención (RIA), aspecto que para la Comisaría de familia de Achí la participación en el diplomado les brindó elementos para su elaboración. (Anexo No.3)

Pese a que estos planes incluyen aspectos importantes en materia de garantía de los derechos de NNAJ, mujeres y poblaciones diversas, y se dio una participación de funcionarios públicos de los municipios en los procesos de formación, **la sostenibilidad política de los resultados de la implementación con las actuales administraciones es baja**, dado que los recursos son insuficientes, su actuación es puntual y débil y el diseño de las políticas requeridas aún no se concreta, faltando tan solo 8 meses para la culminación de los periodos. Sin embargo, **se abre un campo de oportunidad con las próximas elecciones de mandatarios regionales y locales**, en donde se puede hacer incidencia política mediante el llamamiento a los(as) candidatos(as) a esas corporaciones, generando debates públicos sobre su compromiso y abordaje para garantizar el efectivo goce de los derechos de NNAJ, la equidad de género, la inclusión de la población diversa, y la inclusión social de los(as) ciudadanos(as) en igualdad de

oportunidades y abrir nuevos caminos para el ejercicio del derecho a la participación política de los(as) jóvenes y las mujeres, a través de la construcción de políticas públicas, cambios o ajustes en las existentes y la asignación de presupuestos acordes a las necesidades de estas poblaciones. De esta manera se podrán conocer además los planes de gobierno que pondrán en evidencia hasta donde las organizaciones políticas y sus candidatos, conocen la realidad de sus regiones y municipios y cómo pretenden resolver sus problemas, y cuál será su contribución en el logro de las apuestas incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022 -2026 “Colombia potencia mundial de vida”⁷⁰ lo que contribuirá a que los ciudadanos puedan emitir un voto más informado.

4.4.2. Sostenibilidad Institucional

El establecimiento de espacios institucionales en este territorio por parte de AeA, y el nuevo direccionamiento en el que se encuentra transitando con la consolidación de equipos de trabajo propios y más robustos, que les permita un trabajo de implementación directa de los proyectos y con ello, un acompañamiento más cercano a las poblaciones de interés, es sin duda una manera de brindar la sostenibilidad que requiere los procesos y resultados alcanzados con la implementación del proyecto evaluado. Desde esta perspectiva institucional y en consonancia con las políticas de niñez y adolescencia y la política de igualdad de género de AeA, la nueva mirada y reorientación de trabajo les permitirá encaminar un trabajo hacia la construcción de alianzas estratégicas con distintos actores presentes en el territorio públicos, privados, de la sociedad civil, de otras cooperaciones internacionales, que les permita sumar esfuerzos, complementar acciones, ampliar coberturas poblacionales y/o territoriales, fortalecer capacidades en los NNAJ, las mujeres y las poblaciones excluidas y con ello que logren generar mayor incidencia política sobre quienes tienen la obligación y la competencia para brindar respuestas adecuadas a sus necesidades y la realización de sus derechos económicos, sociales y culturales.

4.4.3. Sostenibilidad Económica

Esta sostenibilidad está dada en principio mediante los programas regulares de AeA, para los cuales le corresponde a la organización definir y/o desarrollar estrategias de gestión de recursos para garantizar la convergencia de diferentes canales de financiación que aporten al logro de la sostenibilidad de los procesos que se acompañan. Como alternativa complementaria se sugiere la aproximación más cercana o directa a socios y socias auspiciadores que hacen parte del programa de Vínculos Solidarios y a los(as) potenciales aportantes, para fortalecer una relación mancomunada y solidaria en el reconocimiento de los NNAJ como sujetos de derechos y actores de su propio desarrollo, que al mismo tiempo impacta su entorno familiar y comunitario.

⁷⁰ ARTÍCULO 1. OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. El Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”. “sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.”

5. VALORACION INCORPORACION ENFOQUES TRANSVERSALES

5.1. Enfoque de género

El equipo evaluador **considera que hubo una buena incorporación del enfoque de género en las acciones del proyecto**, en parte por el compromiso institucional de AeA y Ecosocial frente a la justicia de género, y porque el proyecto garantizó una persona especialista en género que orientó y acompañó la incorporación del enfoque. A saber:

Se logró una participación paritaria y acceso a todas las acciones del proyecto por parte de mujeres y niñas. El equipo técnico de Ecosocial impulsó dicha paridad en las convocatorias y en la permanencia de las mujeres y niñas en las actividades de formación e intercambios. Esto se sustenta con las cifras de cobertura lograda: De 650 NNJA participantes de las acciones de la Escuela Itinerante, **el 60% fueron niñas y jóvenes mujeres (391)**⁷¹. De los 100 docentes de las instituciones educativas participantes de los procesos formativos, **el 71% fueron mujeres (71)**⁷². De los 76 funcionarios(as) públicos(as) participantes de los diplomados, **el 83% fueron mujeres**⁷³. De los(as) facilitadores(as) comunitarios(as) participantes de todo el proyecto, **el 68% fueron mujeres**⁷⁴

Los contenidos de las formaciones y de todos los procesos de fortalecimiento adelantados por el proyecto, tuvieron en cuenta los temas sensibles de los asuntos de género y se intencionó la reflexión crítica sobre éstos, tales como: los tipos de violencias que sufren las mujeres y niñas de las regiones; los obstáculos en el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos; las discriminaciones en la escuela y la comunidad a poblaciones con identidad diversa; las prácticas y creencias culturales que sustentan los roles tradicionales de género; el liderazgo de las mujeres en el desarrollo de la vida social, económica y política de los territorios, etc). Estos asuntos abordados en las diferentes acciones del proyecto, fueron relevantes para las mujeres y niñas entrevistadas. Las metodologías usadas de tipo vivencial también facilitaron la reflexión sobre las desigualdades de género con los distintos grupos poblacionales.

El proyecto involucró a los hombres en la responsabilidad compartida de generar cambios frente a las desigualdades e inequidades de género; también involucró a garantes de derecho como docentes y funcionarios(as) públicos(as) llevándolos de una reflexión crítica de sus propias subjetividades de género y hacia la apropiación de herramientas para que realicen una gestión pública comprometida con la equidad y la eliminación de las violencias basadas en género.

⁷¹ Tomado del Informe del impacto de género Expost del proyecto, elaborado por la Corporación Ecosocial, Enero 2023

⁷² Idem

⁷³ Idem

⁷⁴ Informe de Caracterización de los Facilitadores de La Escuela Itinerante de Desarrollo Social para niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Elaborado por Ecosocial (no reporta fecha de elaboración)

El proyecto intencionó esfuerzos por garantizar condiciones para la participación SOSTENIDA de las mujeres en las actividades de formación, afectada principalmente por su rol en la economía del cuidado y en las labores domésticas. En las entrevistas de la evaluación varias mujeres manifestaron su dificultad para una participación oportuna, más activa y sostenida en las actividades del proyecto debido a sus responsabilidades en el cuidado. Ante esta realidad del contexto, el equipo de Ecos desarrolló importantes estrategias relacionadas con la distribución de roles o apoyo en las labores del cuidado; por ejemplo: garantizó en los talleres una persona cuidadora de los niños y niñas mientras sus madres se capacitan; ajustó los horarios y tiempos de los eventos para que fuesen más accesibles a las mujeres; usó metodologías vivenciales y lúdicas para superar las barreras de lectoescritura de las mujeres, entre otras. Así mismo, el rol en la economía del cuidado fue un asunto abordado en los procesos formativos, lo cual es significativo en aras de posicionar el tema del cuidado en la agenda pública.

Pese a estas importantes estrategias para la incorporación del enfoque de género en el proyecto, el equipo evaluador considera **que faltaron otras que pudieron haberse potenciado en clave de un mayor compromiso con el enfoque y en armonización con la Política de Género de AEA;** tales como:

i). El proyecto adoleció en su diseño y en su implementación de indicadores específicos de género, tanto cualitativos como cuantitativos. El proyecto no planteó indicadores sobre la equidad e igualdad que se espera lograr entre mujeres y hombres, o sobre el tipo de empoderamiento y liderazgos femeninos que se pretenden; o inclusive de carácter más cuantitativo sobre el acceso para mujeres y niñas a los bienes y servicios del proyecto (no solo participación numérica en actividades, sino por ejemplo en el número y tipo de iniciativas lideradas por mujeres que se pretenden fortalecer).

ii). El proyecto adoleció de estrategias y presupuestos sensibles para promover el empoderamiento de las niñas y las jóvenes en el ámbito educativo y en sus comunidades, en las acciones de los resultados 1 y 2. Si bien las estrategias de Escuela Itinerante y Escuela Territorio de Paz trabajaron con un enfoque de equidad de género, es evidente que no se desarrolló una estrategia específica que permitiera promover y potenciar la participación y liderazgos de las niñas y jóvenes en la escuela, o inclusive el desarrollo de semilleros para la promoción de la igualdad como objetivo central. Estrategias que permitan reducir las situaciones de desigualdad que viven las niñas y las jóvenes respecto a los niños y que afectan su vida en la escuela; situaciones como: embarazo a temprana edad; ser las principales víctimas de violencia, abuso y acoso sexual; la recarga en roles de cuidado y en las tareas del hogar; vincularse a relaciones con hombres mayores, etc. **No sucedió lo mismo con el resultado 3, donde Si se desarrollaron estrategias formativas e intercambios con el objetivo central de potenciar los liderazgos de las mujeres en sus organizaciones;** estrategias que fueron muy bien valoradas por las participantes en razón al poco acceso que tienen a este tipo de acciones en su vida cotidiana y por los aprendizajes que lograron para fortalecer su liderazgo.

5.2. Enfoque ambiental

El equipo evaluador considera que se **logró una buena incorporación del enfoque ambiental** en las acciones del proyecto (principalmente en los R1 y R2) y con una fuerte conexidad con los enfoques de cultura de paz y convivencia. La pedagogía y contenidos trabajados con NNAJ resaltaron la capacidad de los seres humanos de respetar y cuidar el medio ambiente como una manera para vivir en paz y armonía en su territorio. En las entrevistas de esta evaluación con NNJA fue evidente su actitud consciente, responsable y participativa frente a mejorar las condiciones de su entorno natural y cultural; algo que es fundamental y necesario en el desarrollo sostenible que plantea AeA en sus estrategias de cooperación.

Se promovió el análisis crítico sobre el entorno ambiental y la riqueza natural de las dos regiones, representada en ciénagas, lagunas y biodiversidad de fauna y flora para el caso de la Mojana Sucreña y en bosque seco tropical para el caso de Montes de María. NNAJ fueron impulsados por sus docentes y facilitadores a reconocer los recursos naturales y culturales de su territorio; y a vincular la reflexión sobre los problemas medio ambientales, la finitud de los recursos y la necesidad de proteger, conservar y hacer uso sostenible de éstos. El semillero sobre conservación y protección de la tortuga Hicotea en la IE Los Nísperos (municipio de Achí) es un excelente ejemplo de cómo se integró el enfoque ambiental en las estrategias de Escuela Territorio de Paz y la Escuela Itinerante. Se trata de una experiencia que vincula a toda la comunidad educativa, refuerza los valores de conservación de esta especie en vía de extinción por asuntos de la tradición cultural, genera prácticas concretas de sostenibilidad de esta especie y plantea una resignificación cultural frente a la necesidad de cambiar tradiciones que ponen en riesgo la especie.

El proyecto promovió prácticas e iniciativas concretas relacionadas con el cuidado y protección del medio ambiente. Unas vinculadas a temas de reciclaje y manejo de basuras, limpieza del entorno y recuperación del espacio público, cuidado de los bosques y árboles. Esto generó mucha sensibilización y compromiso en NNAJ.

Si bien hubo suficiencia en la incorporación del enfoque ambiental en los R1 y R2, **no ocurrió lo mismo con el R3. Allí faltó plantear la relación entre las desigualdades de género con los asuntos de las crisis ambientales**; por ejemplo, los impactos de las inundaciones en la Mojana Sucreña o de la pérdida silenciosa de la Ciénaga sobre la vida de las mujeres, al ser ellas principalmente las encargadas de la seguridad alimentaria y del agua para sus familias; o la relación que existe entre las iniciativas productivas lideradas por mujeres (muchas vinculadas a prácticas agroecológicas y de re-utilización de materiales reciclados) con la sostenibilidad ambiental desde lógicas feministas que rompen con el consumismo y la acumulación.

5.3. Enfoque de derechos

El proyecto cumplió con el enfoque de derechos desde su formulación hasta su implementación. En el diagnóstico dio participación a los(as) sujetos(as) de derecho, e identificó las principales vulneraciones en el ejercicio y garantía de los derechos de NNAJ. Este diagnóstico orientó las tres estrategias de acción del proyecto, y en cada una se vinculó a los(as) garantes de los derechos. Con los NNAJ el proyecto desarrolló capacidades de reflexión

crítica de su realidad social y territorial, les dotó de algunos conceptos y herramientas para el reconocimiento de sus derechos y la exigibilidad de los mismos, les brindó ambientes protectores y de intercambio en redes y alianzas para potenciar sus liderazgos y el ejercicio de su ciudadanía. Con los garantes de derechos el proyecto les dotó de herramientas, conocimientos y alianzas institucionales para cualificar su gestión pública a favor de los derechos de NNJA. El proyecto promovió los principios de universalidad, igualdad y no discriminación.

6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones aquí presentadas están dirigidas particularmente a AeA, sin embargo se han incluido unas recomendaciones dirigidas a la corporación Ecos, válidas a fin de fortalecer capacidades en los socios, en el entendido que dentro del nuevo esquema de abordaje en el que AeA se encuentra como implementador directo en la región, implicará la construcción de alianzas estratégicas con organizaciones presentes en los territorios, a fin de construir colectivamente, potenciar los procesos, ampliar coberturas, entre otros.

6.1. A nivel de PME

- **Desarrollar un sistema de PME con énfasis cualitativo que dialogue con la Teoría del Cambio**, es decir un PME que permita dar cuenta de los cambios que se quieren lograr con el proyecto y que permita hacer seguimiento a los indicadores de objetivo específico, los logros y transformaciones que se van dando en los(as) sujetos(as) de derecho por efecto de la acción del proyecto. Se sugiere un enfoque que trascienda la visión cuantitativa con la que desarrolló el PME del presente proyecto, la cual estuvo más orientada al monitoreo de actividades y cumplimiento de metas cuantitativas, con una ausencia en análisis de logro.

Derivado de lo anterior, un sistema de PME en el marco de la Teoría de cambio debe:

- **Diseñar indicadores cualitativos de impacto y flujogramas de acción del proyecto** que planteen una mirada más compleja e inter-relacional de los distintos componentes o resultados de un proyecto. El proyecto en evaluación adoleció de estos dos elementos, que además facilitan el ejercicio de apropiación y comprensión del proyecto por parte de los equipos de trabajo, aliados y sujetos de derecho.
- **Desarrollar metodologías para el monitoreo y seguimiento al contexto de actuación de los proyectos**, en razón a que en Colombia (y en particular en regiones como la Mojana Sucreña y los Montes de María) representan realidades complejas, inciertas y emergentes por la presencia de actores armados, economías ilícitas, procesos de paz, cambios de gobiernos locales, etc. Desde una Teoría del Cambio, el análisis de contexto es fundamental para ir adaptando las estrategias del proyecto a los desafíos del contexto e ir manteniendo viva la visión del proyecto frente a las necesidades de los(as) sujetos(as) de derecho.

6.2. A nivel del trabajo con NNAJ

- **Seguir potenciando la estrategia de facilitadores(as) comunitarios(as)** como parte de la “creación de la capacidad local” que plantea AeA en sus principios de cooperación. Dado que tanto AeA como Ecos tienen como propósito continuar su actuación en las dos regiones del proyecto, es clave que **se sigan fortaleciendo las capacidades y liderazgos de este grupo de gestores(as) sociales vinculadas al proyecto, no sólo desde una visión de cualificar conocimientos y habilidades de carácter más individual, sino también desde una visión de fortalecimiento organizativo a las iniciativas y emprendimientos sociales que este grupo de facilitadores(as) está liderando con NNJA en sus comunidades y territorios**. Ello implica trascender la mirada del “proceso individual” vista como un(a) facilitador(a) logístico (e instrumental) hacia una mirada del(a) gestor(a) social que está

generando procesos de cambio con NNAJ en una comunidad específica. Se sugiere entonces, un fortalecimiento que por un lado, siga potenciando las capacidades individuales para la acción colectiva; por ejemplo, formación en formulación y gestión de proyectos sociales, en incidencia política o en construcción de alianzas estratégicas, en asuntos contables y financieros, etc. Y por otro, un fortalecimiento a las iniciativas que acompaña el(a) facilitador(a) en sus comunidades; por ejemplo, apoyo directo al grupo juvenil de música urbana, a las acciones de recuperación del espacio público, a las estrategias de acompañamiento psicoemocional, entre otras identificadas en el marco de esta evaluación.

- **Dar continuidad al trabajo iniciado con este proyecto de cualificar las capacidades de NNJA en el reconocimiento y ejercicio de sus derechos; especialmente hacia el desarrollo de liderazgos y actoría social.** Es clave que AeA y Ecos desde otros proyectos, plan estratégico o programas regulares, continúen fortaleciendo a los NNJA que participaron en este proyecto, por varios motivos:
 - i). El trabajo en derechos, ciudadanía activa, democracia y equidad de género con NNJA **implican transformaciones culturales y sociales de largo aliento y en la que concurren distintos actores**, articulaciones, herramientas pedagógicas, recursos técnicos y financieros. También es urgente **seguir generando condiciones para que el proyecto de vida de los(as) NNJA (en su mayoría víctimas del conflicto armado)** puedan seguir avanzando o materializarse de acuerdo a sus capacidades, intereses y competencias.
 - ii). **Se recomienda trascender de la cualificación de capacidades individuales en NNAJ para la exigencia de sus derechos, hacia el desarrollo de capacidades para la actuación en redes y desde propuestas más colectivas.** Seguir incentivando la participación de NNAJ en escenarios de decisión y en el diálogo con la institucionalidad; así como los intercambios regionales entre pares que les permita construir tejido social, reconocerse en sus diferentes formas de expresión y construcción de propuestas conjuntas de actuación e incidencia, etc.
 - iii). **Es necesario seguir potenciando los liderazgos juveniles (formados en el proyecto) para su participación cualificada en los escenarios territoriales y locales donde se plantean** políticas, programas, proyectos y estrategias a favor de sus derechos; espacios tales como los Consejos de Juventud y Plataformas de la Juventud o para su participación en veedurías y asuntos de control social.
- **En futuros proyectos enfocados con NNAJ, se recomienda vincular a las familias para fortalecer sus capacidades para la exigencia y garantía de los derechos desde su corresponsabilidad como familia y con el Estado.** Se sugiere en este sentido, potenciar las redes de apoyo familiar; formarlas para la prevención y afrontamiento de situaciones de violencia y vulneración de derechos de NNAJ; afianzar los vínculos de cuidado y el abordaje de temas sensibles que viven los NNAJ de estos territorios como el ejercicio de derechos sexuales y reproductivos, la diversidad sexual, el consumo de drogas, etc.
- **Fortalecer las estrategias de comunicación participativa y comunitaria en el trabajo con jóvenes, que incluyan el uso de nuevas tecnologías** porque éstas son un medio efectivo para conectar con los sentires de los(as) jóvenes, elevar su voz, visibilizar sus problemáticas y propuestas desde sus propias narrativas. Es importante seguir apoyando y respaldando los ejercicios comunicativos que muy acertadamente se impulsaron con los jóvenes en el marco de este proyecto; ejercicios como la producción y edición de videoclips, podcats, piezas gráficas, programas radiales, revistas comunitarias, documentales, gestión de redes sociales, etc.

- Importante **vincular en el trabajo con jóvenes estrategias de acompañamiento para la construcción de sus proyectos de vida, en preparación vocacional y para el trabajo, en orientación sobre cursos**, capacitaciones y proyectos de formación continuada o formación técnica y universitaria; e **inclusive para promover sus iniciativas y emprendimientos en medios de vida**. Los(as) jóvenes de estos territorios no cuentan con opciones claras para continuar su proyecto de vida y se ven sometidos a trabajar en las minas, casarse en el caso de las mujeres o a irse del territorio; tampoco conocen de la oferta institucional educativa y vocacional o no manejan las plataformas virtuales donde se promociona oferta para ellos(as).

6.3. A nivel del trabajo en Género

- **Desarrollar indicadores de género, cualitativos y cuantitativos que permitan medir los logros y cambios de los proyectos** (como éste) encaminados a la equidad de género. En este sentido se recomienda: i). Establecer indicadores de género en distintos niveles, es decir, en el impacto, el efecto o resultados y en el acceso a las acciones y bienes del proyecto; y ii). Garantizar carga presupuestal al proyecto para la materialización de los indicadores de género.
- **Continuar con procesos formativos en los temas sensibles del enfoque de género**, tales como: prevención de violencias contra las mujeres y niñas, derechos sexuales y reproductivos, y derechos de las diversidades de género. Se recomienda vincular en estos procesos a hombres y mujeres, agentes sociales, institucionalidad, líderes de iglesias y NNAJ.
- **Apoyar las iniciativas de mujeres con acciones de fortalecimiento organizativo y proyectos e iniciativas en medios de vida** a fin de contribuir con su empoderamiento, liderazgo y participación como agentes de cambio en los procesos sociales, económicos y políticos de estos territorios; y para elevar su capacidad como garante de los derechos de NNAJ. Se recomienda continuar con las estrategias de intercambio de saberes y experiencias entre organizaciones y grupos de mujeres de otros territorios.
- Incorporar desde el diseño de los proyectos, **medidas afirmativas en materia de economía del cuidado que garantice las condiciones para que las mujeres cuidadoras puedan acceder de manera efectiva a las acciones y bienes del proyecto**. Debe garantizarse recursos financieros con carga al proyecto para la materialización de estas medidas.

6.4. A nivel del trabajo en paz y convivencia

- **Reforzar el trabajo de formación a NNAJ como mediadores de Paz y en resolución de conflictos** no solo el que se viene adelantando en las IE (a través de los semilleros de investigación) sino en las mismas comunidades.
- **Reforzar los intercambios de experiencias territoriales en la reconstrucción de la memoria histórica del conflicto armado** y en iniciativas de reconciliación y perdón; especialmente las lideradas por mujeres y por el Colectivo de Comunicaciones Línea 21. Proyectos que se planteen desde un enfoque de construcción de paz territorial (como éste), deberían incorporar un compromiso con el Legado del Informe de la Comisión de la Verdad (creada en el marco del Acuerdo de Paz), como una manera de reflexionar sobre los patrones, contextos, casos y factores de persistencia del conflicto armado en estas regiones, reconocer la necesidad de reparar a las víctimas, y con ello abrir el camino a la no repetición y a la transformación de las condiciones por las cuales ha persistido la violencia

en estas regiones.

6.5. A nivel del trabajo con IE:

- **Continuar fortaleciendo los semilleros de investigación de NNAJ que surgieron en el marco de este proyecto;** especialmente con dotación de herramientas y facilitación de intercambios con otros semilleros y regiones. En la mayoría de los casos, los semilleros quedaron en funcionamiento y reciben el acompañamiento de docentes y directivos; sin embargo, no cuentan con suficiente dotación ni recursos para su operatividad, lo cual podría generar desmotivación de NNAJ o disminuir su capacidad de acción por tratarse de iniciativas aún incipientes.
- **Reforzar el trabajo de equidad de género en las IE para que niños y niñas reconozcan la desigualdad, se desarrollen libres de prejuicios y se fomenten los liderazgos femeninos en la escuela.** Un trabajo orientado en dos sentidos: i). Incorporar más intencionadamente los temas de derechos sexuales y reproductivos, diversidades de género, y prevención de violencias contra las niñas y adolescentes; ii). Incluir acciones afirmativas en el trabajo con niñas y adolescentes mujeres en las IE, tendientes a disminuir los obstáculos que ellas encuentran para el ejercicio del derecho a la educación y la participación en la comunidad escolar; y iii). Potenciar los semilleros de equidad de género que surgieron en el marco del presente proyecto.
- **Incorporar un trabajo de apoyo psicosocial a docentes desde metodologías que favorezcan su reflexión desde la propia subjetividad y emocionalidad y en clave de brindar “apoyo a quienes apoyan”.** Este fue un asunto muy reiterado por los(as) docentes entrevistados(as) de la necesidad de contar con un apoyo externo que les facilite la expresión de emociones y procesos de sanación frente a la vivencia propia de violencias basadas en género, la resignificación de prejuicios frente a las diversidades de género, la elaboración de procesos de reconciliación y perdón en el marco del conflicto armado, entre otros.
- **Reforzar el trabajo con los padres de familia en las IE para involucrarlos más las Escuelas de Padres y semilleros de investigación,** principalmente para reforzar su rol como garantes y cuidadores(as) de sus hijos e hijas, y comprometerlos con la prevención de las violencias basadas en género.

6.6. A nivel del trabajo en incidencia:

- Dado que en el centro de la Teoría de cambio de AeA está el interés superior de NNAJ, **se recomienda potenciar su rol en la incidencia a nivel regional, inclusive una incidencia conjunta con el socio local (Ecos para este caso) en los escenarios locales donde se definen las políticas públicas y proyectos estratégicos a favor de los derechos de NNAJ y del desarrollo territorial.** AeA está transitando hacia una cooperación y actuación más directa en el territorio, con oficinas territoriales dotadas de equipos técnicos y capacidad de funcionamiento; ello le permitiría jugar un rol como actor estratégico en el desarrollo del territorio, especialmente en la construcción de sinergias, alianzas, colaboraciones y actuaciones conjuntas con otros actores institucionales, sociales y de cooperación que tienen presencia en el territorio. Enfocar su rol hacia la incidencia le permitiría posicionarse como un actor estratégico en la región, al tiempo que fortalece la sostenibilidad de las acciones del proyecto.
- A Ecos dado su amplia trayectoria en el territorio, **se recomienda definir más claramente**

el contenido de la incidencia que quieren lograr con NNJA en escenarios como Comités de Juventud y Plataformas de Juventud. Es deseable definir cuál es la participación que quieren lograr, su propósito y cambio esperado. Esto implica un acompañamiento técnico y cercano a los NNAJ en el diseño de planes y rutas de incidencia, así como en la elaboración de propuestas concretas para posicionarse en dichos espacios. Es clave, por ejemplo, seguir insistiendo en la creación de la Política de Juventud en los municipios de la Mojana Sucreña, en donde pese a la existencia de Oficinas de la Juventud no se cuenta con esta política. Los(as) NNAJ no pueden ir solos(as) a estos espacios, requieren más allá de la capacitación en participación ciudadana, el acompañamiento en metodologías y propuestas concretas de incidencia.

- **De manera puntual se recomienda a Ecosse acompañar a los y las jóvenes (que en este proyecto iniciaron una participación en escenarios de decisión) en la incidencia política frente a las contiendas electorales** que se desarrollarán en el mes de octubre de 2023 en todo el país, para elegir alcaldías municipales, consejos municipales, gobernaciones y asambleas de diputados(as). Es un escenario de oportunidad para que la voz de NNAJ pueda ser escuchada y sus propuestas incluidas en los planes de candidatos(as) a estas corporaciones públicas para que NNAJ puedan ser escuchados(as) y presentar sus propuestas. Ecosse tiene todo el potencial, acumulado y conocimiento del territorio para ser un actor “clave” en este acompañamiento y en el posterior seguimiento a los planes de gobierno en estas instancias.

6.7. A nivel del trabajo con socios locales y actores institucionales

- En el nuevo modelo de cooperación de AeA de tener una mayor presencia y actuación directa en el territorio, **es recomendable que se siga manteniendo un trabajo con el socio local en clave de aportar a la sostenibilidad organizativa y a fortalecer las capacidades locales para la construcción de la Paz y el Desarrollo territorial.** Socios como Ecosse tienen una amplia trayectoria y legitimidad con los actores comunitarios e institucionales, han formado equipos de trabajo comprometidos en su visión institucional y han probado metodologías innovadoras y efectivas; es importante que este tipo de esfuerzos locales se sigan potenciando como actor social clave en el desarrollo del territorio, especialmente en la Mojana Sucreña. Se sugiere diferenciar roles entre AeA y los socios locales, donde AeA pueda tener roles fuertes en la incidencia, la gestión de recursos y la articulación de apuestas estratégicas territoriales; y Ecosse continuar en el trabajo de acompañamiento más directo a las comunidades y procesos.
- **Es importante que AeA garantice Acciones Sin Daño al momento de construir o tejer articulaciones entre actores y socios locales,** lo cual pasa por hacer una lectura profunda de las trayectorias, visiones y apuestas misionales que tienen estos actores en el territorio; y generar espacios de diálogo y construcción colectiva de una ruta de actuación conjunta en la que los socios se sientan incluidos, reconocidos en su trayectoria, respetados en su autonomía institucional, y motivados a participar en una acción colaborativa. Garantizar este escenario, es clave para evitar a futuro Acciones con Daño que tengan repercusión negativa en las comunidades y poblaciones destinatarias del proyecto.
- **Se recomienda continuar con la acertada estrategia de fortalecer capacidades en funcionarios(as) públicos(as) tendientes a mejorar la respuesta institucional a favor de la protección de los derechos de NNJA y la equidad de género.** En este sentido se sugiere: i). Vincular la institucionalidad “clave” en la garantía de los derechos de NNAJ, reforzando la construcción de acuerdos y voluntades para que permanezcan en los procesos formativos y se comprometan con el cambio; ii). Incorporar estrategias de acompañamiento técnico

para el diseño de planes, programas, proyectos, estrategias e indicadores que mejoren la respuesta institucional; iii). Generar espacios de diálogo entre la institucionalidad y NNAJ para que estos últimos puedan presentar sus preocupaciones y propuestas, y comprometer la respuesta de las instituciones con criterios de pertinencia y oportunidad.

6.8. A nivel operativo:

- **Incorporar estrategias de autocuidado y prevención del agotamiento por sobre cargas** de trabajo en los equipos de trabajo en terreno, tanto de AeA como de los socios locales.
- **Se sugiere una revisión general de los roles y perfiles mínimos que debe garantizarse al socio local con carga presupuestal al proyecto, para la eficiente implementación de un proyecto de esta envergadura y en aras a prevenir las sobrecargas de trabajo.** El equipo evaluador considera que al socio local se debe garantizar con dedicación exclusiva como mínimo: la coordinación general durante toda la vida del proyecto; la persona administrativa que desarrolle el volumen y rigurosidad de procedimientos administrativos que generan acciones como ésta; la persona encargada del PME que garantice las prácticas de monitoreo y seguimiento a las acciones, documente sistemáticamente los logros y avances del proyecto, genere reportes continuos, organice la información y las fuentes de verificación (con los criterios de rigurosidad exigidos por AeA), y acompañe a los equipos de trabajo en este proceso. Según sea la naturaleza del proyecto, se deben contratar otros perfiles de carácter temático y metodológico con dedicaciones de tiempo más flexibles.
- **Se sugiere hacer procesos de evaluación intermedia o de autoevaluación (puede ser facilitada por personas externas o del equipo de AeA nacional)** en un ambiente de construcción colectiva del equipo de trabajo del socio local, de AeA y otras personas “clave”, para hacer un balance de los logros alcanzados, valorar los métodos y estrategias usadas (si sirvieron o no y hacer los ajustes correspondientes), revisar los indicadores y asuntos del diseño del proyecto, analizar la pertinencia del proyecto a los retos del contexto y ajustar lo necesario, analizar el mapa de actores y aliados vinculados, etc. Es un espacio valorativo de varios días con dedicación exclusiva a este ejercicio, que va más allá del monitoreo rutinario a actividades y que puede ayudar a dar orientaciones de cómo continuar y cómo dar redireccionamientos estratégicos a mitad del proyecto.
- **Proyectos futuros deben garantizar presupuesto para asuntos de conectividad a internet y comunicaciones por celular.** De una parte, porque pese a que se restableció la “normalidad” en las regiones posterior a la Pandemia, en todo caso la virtualidad se instaló como un medio para agilizar comunicaciones entre equipos de terreno y nacionales, entre equipos que están en distintos territorios o para alternar la virtualidad y presencialidad en los procesos formativos o en otras acciones que permitan abreviar tiempos y recursos. Por otra parte, porque las comunidades cada vez más hacen uso de comunicaciones por celular, whatsapp, mensajes de texto, mensajes de audio, podcast y otros, lo cual facilita y agiliza las convocatorias y difusión de la información del proyecto. Esto implica que los proyectos deben garantizar a los equipos de trabajo planes de celular y de conectividad a internet, con carga al proyecto, suficiencia y oportunidad.
- **Se recomienda generar un espacio de socialización de los resultados del proyecto con las comunidades y poblaciones que participaron en éste.** Un espacio en el que se pueda presentar la sistematización y el material audiovisual producido.